

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Kvalita ve výrobním podniku z pohledu zákazníka  
Quality in a Manufacturing Company Perceived by a Customer

Student: Denisa Štreitová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Denisa Štreitová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Kvalita ve výrobním podniku z pohledu zákazníka**  
**Quality in a Manufacturing Company Perceived by a Customer**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků
  3. Charakteristika vybraného podniku v potravinářském průmyslu
  4. Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro její zlepšení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.  
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.  
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



227

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

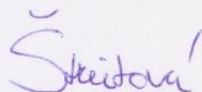
## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu doc. Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi za odbornou pomoc, cenné rady a věnovaný čas při tvorbě bakalářské práce a firmě Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o. za jejich ochotu a poskytnuté rady. V neposlední řadě, mé poděkování patří všem, kteří se dobrovolně zúčastnili výzkumu, bez kterého by tato bakalářská práce nevznikla.

## **Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Podpis autora:



Datum odevzdání práce:

5. 5. 2017

<b>1 Úvod .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>2 Teoretická východiska spokojenosti zákazníků.....</b>	<b>- 6 -</b>
2.1 Kvalita .....	- 6 -
2.2 Zákazník .....	- 7 -
2.3 Spokojenost zákazníka.....	- 8 -
2.4 Prodejce.....	- 9 -
2.5 Měření spokojenosti zákazníka .....	- 10 -
2.5.1 Stanovení účelu a četnosti měření .....	- 11 -
2.5.2 Určení zákazníků.....	- 11 -
2.5.3 Přidělení odpovědností, pravomocí a zdrojů .....	- 11 -
2.5.4 Identifikace znaků spokojenosti a jejich závažnosti .....	- 12 -
2.5.5 Návrh a přezkoumání dotazníků měření spokojenosti zákazníků .....	- 13 -
Osobní dotazování.....	- 15 -
Telefonické dotazování.....	- 15 -
Online dotazování.....	- 16 -
Písemné dotazování .....	- 16 -
Určení způsobu dotazování .....	- 16 -
2.6 Určení vzorku zákazníků a metody sběru dat.....	- 17 -
2.7 Sběr dat .....	- 19 -
2.7.1 Kontrola sběru dat.....	- 19 -
2.7.2 Kontrola a úprava dat.....	- 20 -
2.7.3 Třídění dat .....	- 20 -
2.8 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníka.....	- 21 -
2.8.1 Metody měření spokojenosti zákazníka .....	- 21 -
2.8.1 Index spokojenosti zákazníka .....	- 22 -
2.8.2 Statistické vyhodnocení.....	- 24 -
2.8.3 Testování závislosti.....	- 25 -
2.8.4 Testování statických hypotéz .....	- 25 -
2.8.5 Jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA) .....	- 26 -
<b>3. Charakteristika vybraného podniku v potravinářském průmyslu.....</b>	<b>- 27 -</b>
3.1 Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o.....	- 27 -
3.1.1 Základní charakteristika společnosti .....	- 27 -
3.2 Historie společnosti .....	- 27 -
3.3 Výrobní postup .....	- 28 -
3.3.1 Výrobky.....	- 28 -

3.3.2 Ocenění.....	- 29 -
3.4 Dodavatelé .....	- 30 -
3.5 Odběratelé.....	- 30 -
3.6 Propagace.....	- 31 -
3.7 Certifikáty .....	- 31 -
<b>4. Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro její zlepšení .....</b>	<b>- 32 -</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	- 32 -
4.2 Segmentace zákazníků .....	- 32 -
4.3 Tvorba dotazníků.....	- 32 -
4.4 Distribuce dotazníku a jeho návratnost .....	- 33 -
4.5 Způsob vyhodnocení dotazníků.....	- 33 -
4.6 Analýza výsledků.....	- 34 -
4.6.1 Model pouze spokojenost .....	- 34 -
4.6.2 Model důležitost - spokojenost .....	- 44 -
4.6.3 Diferenční analýza .....	- 44 -
4.6.4 Vyhodnocení informativních otázek.....	- 46 -
4.7 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení .....	- 50 -
<b>5 Závěr .....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>- 56 -</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>- 56 -</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>- 58 -</b>

# 1 Úvod

Každá firma, která chce být na trhu úspěšná, si musí stanovit své cíle. Mezi důležitý cíl patří zajištění maximální spokojenosti zákazníka. V dnešní době je těžké přežít na současném trhu, podniky se dostávají do konkurenčního tlaku a neustále mezi sebou bojují o získání zákazníků. Podniky se snaží získávat nové zákazníky, ale nevěnují tolik pozornosti péči o své stálé zákazníky. Díky tomu podniky přicházejí o hodně stálých zákazníků z důvodu jejich zanedbání.

Spokojenost zákazníka hraje důležitou roli v konkurenčním boji. Prostřednictvím spokojenosti zákazníků, získávají podniky lepší postavení na trhu a také je vytvořen předpoklad k relativně dlouhodobému zajištění jejich existence. Názory zákazníka jsou pro podnik velmi důležité, podle nich zjistí, co je třeba změnit a zlepšit. Podniky by si měly vytvořit vhodný systém sledování a měření spokojenosti. Protože všechny činnosti podniku jsou podmíněny tím, zda má podnik zákazníky, kteří jsou ochotni produkty podniku koupit.

Cílem této bakalářské práce je nalezení možností pro zlepšení kvality smetanových jogurtů. Možnosti zlepšení budou vycházet z průzkumu spokojenosti zákazníka s vybranými jogurty z produkce Mlékárny Valašské Meziříčí, s. r. o., která se zabývá výrobou mléčných výrobků. Práce je metodicky rozdělena do 3 částí, kdy první část je věnována obecnému úvodu do problematiky, druhá část popisuje charakteristiku podniku, třetí analyzuje výsledky dotazníků, jejich vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

## 2 Teoretická východiska spokojenosti zákazníků

V této teoretické kapitole jsou vysvětleny termíny jako kvalita, zákazník, spokojenost zákazníka, jeho potřeby a definice prodejce. Dále se podrobněji zaměříme na měření spokojenosti zákazníka a jeho vyhodnocení.

### 2.1 Kvalita

Kvalita neboli jakost je uváděná v literatuře v odlišných definicích a výrazech. Blecharz (2011, s. 9) uvádí příklady různých definicí:

- „Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek.“
- „Kvalita je způsobilost pro užívání.“
- „Kvalita je spokojenost zákazníka.“

Univerzálně uznávaná definice je obsažena v mezinárodní normě ISO 9000: „Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ Tato norma také popisuje, co je to požadavek. Požadavek je označován jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, předpokládány, anebo jsou závazné dle stanovených předpisů a zákonů.

Inherentní znaky kvality jsou takové znaky, které podmiňují/vytvářejí funkce výrobku. (Blecharz, 2015).

Nenadál (2008) se tuto definice snaží vysvětlit:

- V definici je zmíněn výraz „stupeň“, který z jakosti vytváří měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat,
- Požadavky jsou dány potřebami a očekáváním externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
- Inherentní je znak, který je typický pro daný produkt.

Vysvětlením těchto výrazů docházíme k tomu, že jakost představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů. Tyto vlastnosti jsou schopny plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. Zároveň umožňuje různé produkty podobného charakteru rozlišovat a přiřazovat jim určitou hodnotu. Jakost tedy ovlivňuje naše vnímání, buďto nás uspokojuje, nebo irituje.

## **Kvalita vnímaná zákazníkem**

Ve firmě v managementu kvality hledíme na potřeby zákazníka. A to prostřednictvím různých sloganů, aby upoutaly pozornost zákazníka.

Ve filozofii moderního řízení jakosti se klade důraz na skutečné potřeby zákazníka, a ty se snažíme naplnit. Zákazník se k nám vrací a kupuje více, tím se zvýší naše tržby a zisky. Spokojený zákazník většinou naše produkty doporučuje svým známým, tedy našim dalším klientům, což vede k nárůstu poptávky po našich produktech. (Blecharz, 2015)

## **2.2 Zákazník**

„Zákazník platí za naše výrobky nebo služby a z jeho peněz jsou realizovány platy zaměstnanců a manažerů i další rozvoj firmy.“ (Blecharz, 2011, s. 19) Obecnější definice je taková, že zákazník je ten, kdo získává výstupy z procesu.

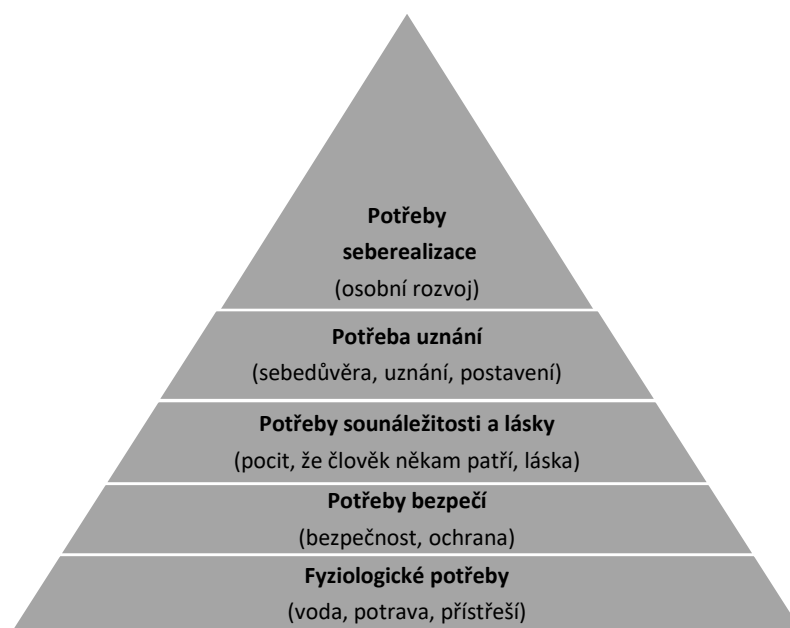
V marketingu je důležité definovat, kdo je cílovým zákazníkem, co, kde a kdy kupuje. (Kozel, 2011)

## **Potřeby zákazníka**

Maslow (2014) definuje hierarchii potřeb člověka (viz obr. 2.1), která je založena na dvou základních předpokladech:

- Potřeby člověka lze uspořádat do hierarchie. Potřeby uvedené níže jsou významnější. Když je jedna potřeba uspokojena, objevuje se další, méně naléhavá a vývojově vyšší potřeba.
- Mezi nejvyšší potřeby patří potřeba seberealizace, která je také nazývaná potřebou existence neboli bytí. První čtyři kategorie jsou nedostatkové.





**Obr. 2.1** Maslowova hierarchie potřeb, *Zdroj: Zpracováno dle Maslow (2014)*

Každý dobrý prodejce by měl umět poznat zákazníkovi potřeby tak, aby byl schopen vyzdvihnout ty vlastnosti produktu, které zákazník požaduje.

## 2.3 Spokojenost zákazníka

Spokojenost jde obecně vyjádřit, jako potěšení nebo zklamání jedince, které vychází z porovnání skutečného výkonu výrobku s jeho očekáváním. Zákazník je nespokojen, pokud výkon za očekáváním zaostává, naopak pokud výkony odpovídají jeho očekáváním, je spokojen. Pokud jeho očekávání překoná, tak je více než spokojen a potěšen. (Kotler, 2013)

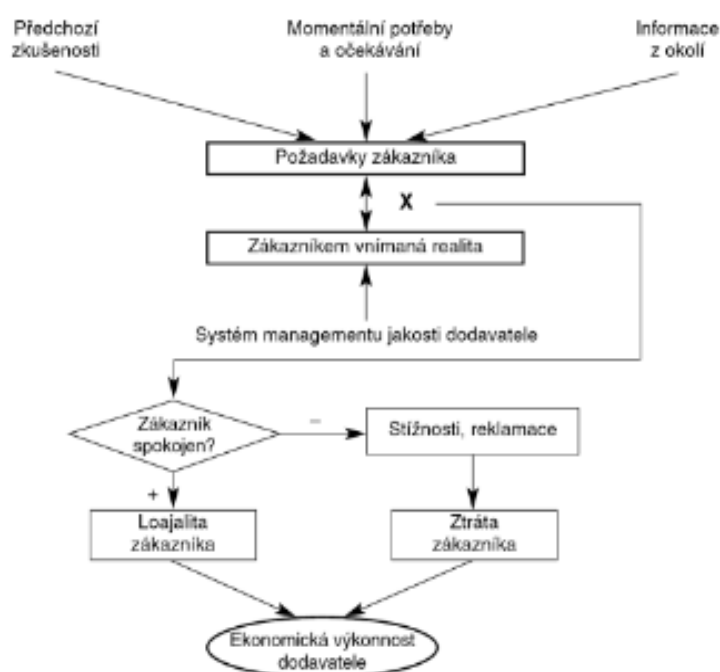
Spokojenost zákazníka je třeba neustále sledovat a pozorovat. Firmy proto musí stále monitorovat, měřit a vyhodnocovat spokojenost zákazníka. Při sběru informací vycházíme z těchto zdrojů:

- marketingový výzkum (dotazníky, telefonický kontakt, interview),
- znalosti a zkušenosti pracovníků,
- zprávy ze stížností a reklamací.

Vyhodnocení spokojenosti zákazníka se provádí pomocí různých statistických ukazatelů. (Blecharz, 2011)

Nenadál (2008) popisuje model spokojenosti zákazníka (viz obr. 2.2) a definuje spokojenost zákazníka jako souhrn pocitů zákazníka, od rozdílu mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu.

Zákaznickovy požadavky jsou označovány na základě okamžitých potřeb i potřeb a zkušeností z minulosti, informací z okolí a reklamy. Když se tyto požadavky shodují s tím, co trh nabízí a poskytuje, je zákazník naprosto spokojen.



**Obr. 2.2** Model spokojenosti zákazníka, *Zdroj: Nenadál (2008, s. 176)*

## 2.4 Prodejce

Prodejce hraje klíčovou roli v celém procesu marketingové komunikace. Právě prodejce je v přímém kontaktu se zákazníkem a jemu náleží odpovědnost za úspěch komunikace. Cílem prodejce je získání důvěry zákazníka a navázání dlouhodobého vztahu mezi firmou a zákazníkem.

Hlavní vlastností prodejce je schopnost vcítit se do potřeb zákazníka. Musí mít znalost o firmě a nabízených produktech tak, aby zákazníka dokázal přesvědčit ke koupi. Měl by být schopen se samostatně a sebevědomě rozhodovat a jednat se zákazníky. (Karlíček, 2016)

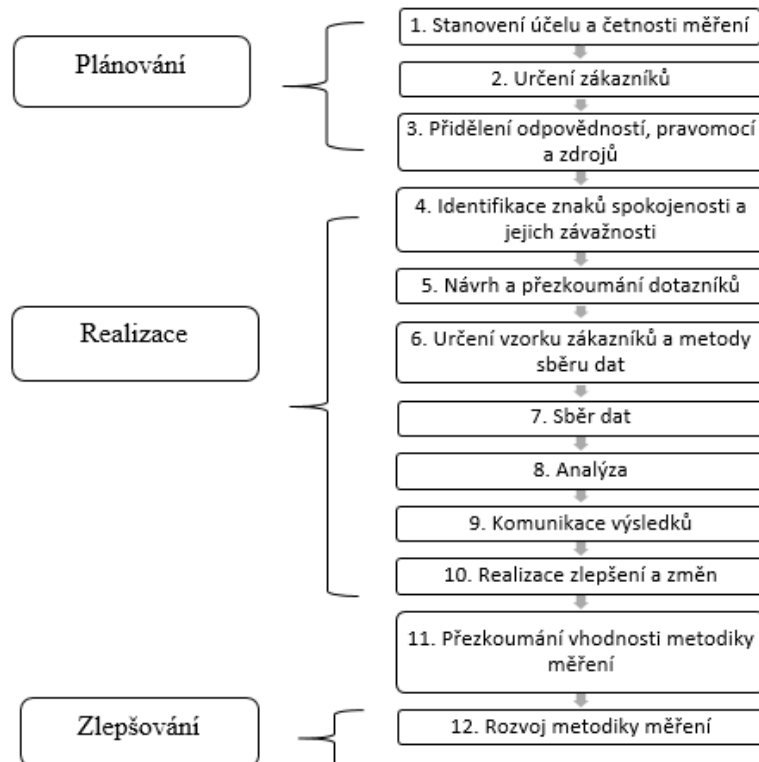
## Marketingový mix

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.“ (Vašítková, 2008, s. 26)

Marketingový mix původně obsahuje 7 P – **produkt** (product), **cenu** (price), **distribuci** (place), **marketingovou komunikaci** (promotion), **materiální prostředí** (physical evidence) zhmotňuje služby, **lidé** (people) a **procesy** (proces) usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. (Vašítková, 2008)

## 2.5 Měření spokojenosti zákazníka

O tom, jak by měla organizace vnímat své zákazníky, vydala technická komise ISO v r. 2010 speciální normu. Norma ČSN ISO 10004 dělí všechny aktivity, které souvisí s měřením spokojenosti externích zákazníků do tří oblastí: plánování, realizace a zlepšování (viz obr. 2.3). Tyto oblasti jsou dále popsány a ukazují na dalších 12 dílčích souborů činností.



**Obr. 2.3** Základní soubor činností při měření spokojenosti externích zákazníků, *Zdroj:*

*Upraveno dle (Nenadál, 2016, s. 52), vlastní zpracování*

### **2.5.1 Stanovení účelu a četnosti měření**

Základem v systémech managementu kvality je odhalování příležitostí a změn. Tato zpětná vazba slouží v praxi také k hodnocení toho, jak jsou zákazníci schopni přijmout nové výrobky a služby. K získání informací o tom, jaký má zákazník přístup k dodávání a fakturaci nebo jak na něj působí pracovníci. Také porovnávání s jinými dodavateli, ke zjištění negativního přijetí a reklamací produktu, nalezení chyb a příčin ztrát trhu a odhalení budoucího a současného chování zákazníka. Mělo by platit pravidlo o přímé úměře mezi frekvencí dodávání a četností spokojenosti.

### **2.5.2 Určení zákazníků**

Zákazník je osoba nebo organizace, která nakupuje výrobky a služby. V některých organizacích dochází k tomu, že své zákazníky nerozlišují. I když z mnoha situací vyplývá to, že zákazníci mají odlišné potřeby a očekávání. Také se nerozlišuje to, že každý zákazník má jiný vliv a hodnotu pro organizaci. V praxi je nutné jednotlivé skupiny zákazníků rozlišovat. Přesné nebo nepřesné určení skupin zákazníků ovlivňuje kvalitu. (Nenadál, 2016)

### **2.5.3 Přidělení odpovědností, pravomocí a zdrojů**

U měření spokojenosti zákazníků je nutno zjistit:

- kdo bude v procesu vlastníkem měření a udělit mu pravomoci a odpovědnost,
- kdo bude jednat s lidmi a jak s nimi bude komunikovat,
- kdo bude získávat data a zpracovávat informace,
- jak bude sdělování informací sděleno a kým,
- kdo bude tyto informace prezentovat před vedením,
- kdo bude mít pravomoci navrhopvat zlepšení a změny ke zvýšení spokojenosti zákazníků,
- kdo bude kontrolovat správnost a aktuálnost uplatněné metodiky,
- kdo bude mít odpovědnost za rozvoj problematiky.

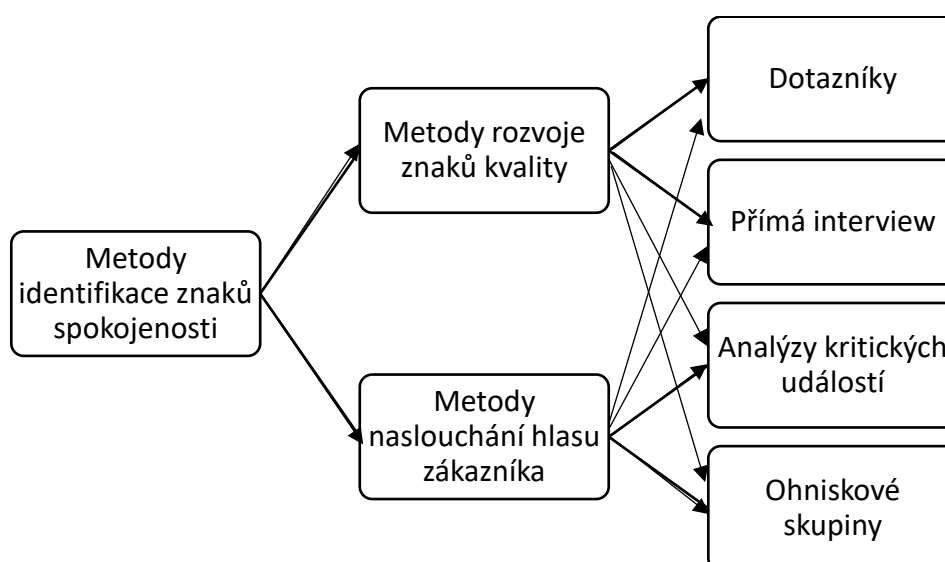
Tyto otázky jsou důležitým krokem měření spokojenosti externích zákazníků. Jejich nezvážení a podcenění může způsobit ztráty údajů, opoždění a v nejhorším případě může dojít k tomu, že i dobře navržené aktivity zpětné vazby se vytratí a nikomu nebudou chybět nebo v lepším případě se stanou nutností, a tak nabydou dojmu, že je vše v pořádku. (Nenadál, 2016)

## 2.5.4 Identifikace znaků spokojenosti a jejich závažnosti

Je důležité vnímat rozdíl mezi znaky kvality a znaky spokojenosti, pokud chceme zjistit, jak daný produkt zákazníci vnímají. Zákazníci také vnímají v dodávání a prodeji hmotných výrobků chování pracovníků. V organizacích vzniká problém, že mnoho lidí nepozná rozdíly v tom, co patří do znaků kvality a do znaků spokojenosti. Proto si blíže identifikujeme znaky spokojenosti. Existují dva druhy metod identifikace znaků spokojenosti:

- metody rozvoje znaků kvality,
- metody naslouchání hlasu zákazníků.

Členění těchto metod můžeme vidět na obr. 2.4. Základní rozdíl mezi oběma druhy metod je ten, kdo znaky spokojenosti definuje. U metod rozvoje znaků kvality jsou tyto znaky obvykle vyhlášeny vlastními zaměstnanci, kteří jsou motivováni k tomu, aby se určitým způsobem vžili do role zákazníka. Jednodušší verze je, když vlastní zaměstnanec je zároveň zákazníkem. Obtížnější je, když zaměstnanec není zákazníkem, tyto metody nejsou tak objektivní. Organizace by měla preferovat metody naslouchání hlasu zákazníků, protože spokojenost zde určují přímo zákazníci. Obě metody můžeme v praxi realizovat s podporou dotazníkových šetření, přímých interview, analýzy tzv. kritických událostí nebo diskusemi v ohniskových skupinách.



**Obr. 2.4** Metody identifikace znaků spokojenosti zákazníků, *Zdroj: Upraveno dle (Nenadál, 2016, s. 57), vlastní zpracování*

V dotazníkovém šetření se určitým zákazníkům pošle dotazník, ve kterém odpovídají na vhodně formulované otázky, kde respondenti generují seznamy znaků, které ovlivňují jejich chování při koupi určitého výrobku nebo služeb. Doporučuje se, aby otázky umožňovaly volnost vyjadřování, tzn. otevřené. Tyto údaje jsou používány k identifikaci znaků, podle kterých se v budoucnu bude hodnotit spokojenost. Dotazníky jsou nenáročné a nespolehlivé, stává se, že se mnoho dotazníků vrátí nevyplněných.

Pozitivní charakteristiky má interview. Zákazníci spolu se zkušeným tazatelem diskutují o tom, jak zákazník vnímá určité znaky. Tazatel by neměl do jeho formulace zasahovat.

V ohniskových skupinách probíhají diskuze, kde členové této skupiny definují znaky spokojenosti. Tato diskuze je na podobné bázi jako brainstorming. Počet členů by měl být maximálně 12 a délka diskuze by měla probíhat nejdéle do 120 minut.

Nejméně známou metodou identifikace znaků spokojenosti v našem prostředí a zároveň nejatraktivnější je analýza kritických událostí. Kritická událost je jakákoliv negativní nebo pozitivní zkušenost zákazníka společně s využitím určitého produktu, neboli jeho vhodného ekvivalentu, která zákazníkovi utkvěla v paměti. (Nenadál, 2016)

## **2.5.5 Návrh a přezkoumání dotazníků měření spokojenosti zákazníků**

Dotazníky jsou základním nástrojem uplatňování jakékoliv zpětné vazby. Přípravě dotazníků by v organizaci měla být věnovaná velká pozornost. Při návrhu a přezkoumání dotazníků bychom neměli zlehčovat tyto úlohy:

- definování základního souboru otázek,
- výběr vhodného formátu dotazníků,
- konečné uspořádání dotazníků,
- popis vstupních informací pro respondenty,
- přezkoumání dotazníků.

Prvním krokem při navrhování dotazníku by mělo být definování základního souboru otázek. Každému ze seznamu znaků by měla být přidělena minimálně jedna otázka. U důležitějších znaků je možné přidělit i více otázek. Měli bychom dodržovat určitá pravidla:

- v otázkách by se neměly vyskytovat odborné termíny, které zákazníci neznají,
- otázky by měly být formulované do jedné věty,
- otázka by měla být formulována tak, aby zákazníka nenutila odpovídat, jak po něm žádáme,
- otázky by měly být přezkoumány i jinými pracovníky, než pouze tvůrci.

Vhodné formátování dotazníku nám umožňuje ohodnotit, v jaké míře zákazníci vnímají jednotlivé znaky. Známe čtyři základní druhy formátů:

- **formát tzv. check-listů** (obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník odpovídá odpověďmi typu „ano“, „ne“, „spokojen“, „nespokojen“),
- **formát Likertův** (nabízí širší možnost odstupňování, např. „silně nesouhlasí“, „nesouhlasí“, „ani nesouhlasí“, „ani souhlasí“, „souhlasí“, „silně souhlasí“),
- **formát verbální,**
- **formát numerický** (způsob, který připomíná známkování jednotlivých znaků).

Pokud chceme objektivně měřit, tak formát check-listů je vhodné ignorovat. Likertův, verbální a numerický formát se využívá u hodnocení víceúrovňové škály, když převládá pěti úrovňová škála. Slabou stránkou je to, že zákazník je nezaujatý, což někdy může zkreslovat výsledky.

Popis vstupních informací se využívá při sběru dat s metodami nepřímého styku, tím mohou být dotazníky, které jsou respondentům posílány poštou nebo elektronicky. U tohoto dotazníku je třeba popsat způsob jakým má respondent dotazník vyplňovat a jak ho odeslat. Základními informacemi jsou:

- vysvětlit smysl tohoto průzkumu,
- návod na používání grafických symbolů,
- vysvětlit, co znamenají stupně hodnocení,
- návod na odeslání dotazníku, spolu s adresou,
- nabídnout skutečnost být seznámen s tímto výzkumem,
- popsat, co by mohlo respondenty motivovat k jejich hodnocení.

Přezkoumání dotazníku slouží k tomu, abychom otestovali jaké slabiny a přednosti má navržený dotazník. Dotazník přezkoumáváme tak, že navržený dotazník zašleme malému počtu respondentů a použijeme navrženou metodu. (Nenadál, 2016)

## **Dotazování**

Dotazování je jednou z metod sběru primárních dat. Jedná se o kontakt mezi výzkumníkem a respondentem na základě předem předepsaných otázek, které slouží ke zpracování výsledků.

Rozlišujeme jednotlivé typy dotazování a to na základě způsobu kontaktu s respondenty. Mezi typy dotazování patří osobní dotazování, telefonické dotazování, online dotazování a písemné dotazování.

### **Osobní dotazování**

Tento typ dotazování je nejčastější. Jde o přímý kontakt mezi respondentem a tazatelem (face to face). Nezáleží na tom, zda dotazník vyplňuje respondent nebo tazatel, jde především o osobní kontakt.

Hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby. Tazatel může v případě nepochopení otázky upřesnit výklad respondentovi, dle dané situace také může měnit pořadí otázek. Při dotazování můžeme získat některé informace o respondentovi pozorováním. Nevýhodou jsou vysoké finanční náklady a časová náročnost. Tyto faktory jsou spojené s vyhledáváním, vyškolením a kontrolou tazatelů. U tohoto typu především záleží na ochotě daných respondentů spolupracovat.

V současné době je písemné vyplňování dotazníků nahrazeno tzv. CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing). Je to dotazování, při kterém se dotazníky vyplňují pomocí multimediálních přenosných počítačů.

### **Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování je nejvíce využívaná metoda dotazování. Tazatel telefonuje s respondentem a zároveň jeho odpovědi zapisuje do dotazníku. Nejúčinnější vyplňování dotazníku je na počítači, kdy tazatel sedí u počítače a zároveň s telefonním hovorem vyplňuje



odpovědi do elektronického dotazníku v počítači, tzv. CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

Výhodou této metody je rychlost získávání informací a nižší náklady, protože ušetříme za přesuny tazatelů. Nevýhodou jsou vysoké nároky na soustředění respondentů, kdy by doba hovoru neměla přesáhnout 10 minut.

### **Online dotazování**

Jedná se o nejmladší způsob dotazování. Zjišťuje informace od respondentů prostřednictvím e-mailů, webových stránek nebo sociálních sítí, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing).

Online dotazování je oproti ostatním typům časově nenáročné a náklady jsou mnohem nižší. Zpracování dat je mnohem rychlejší a jednodušší, když jsou odpovědi v elektronické podobě. Elektronické dotazování nepotřebuje tazatele. Dále je možné dotazníky doplnit grafickými pomůckami, jako jsou obrázky nebo videa. Hlavní nevýhodou je spamming. Firmy by neměly často svoje zákazníky zahlcovat zasílanými e-maily.

### **Písemné dotazování**

V současnosti se tato metoda využívá nejméně nebo spíše vůbec. Dotazníky jsou posílány poštou společně s objednaným výrobkem nebo jsou předávány v rámci nějakých událostí, jako jsou třeba výstavy, obchodní domy, konference. Výhodou jsou nízké náklady a nevýhodou je nízká návratnost a také časová náročnost. (Kozel, 2011)

### **Určení způsobu dotazování**

Během dotazování je potřeba, aby se zamezilo vytváření chyb ve výsledcích, proto je důležité minimalizovat neochotu respondenta a správně jej motivovat k dosažení požadovaných odpovědí. Ukážeme si některé principy, které vedou k větší motivaci.

**Princip spravedlivé odměny.** Respondenta můžeme ohodnotit za jeho čas a ochotu, můžeme ho obdarovat dárkem nebo poskytnout nějakou výhodu nebo službu. U odměňování je nevýhodou to, že respondent může nadhodnotit své odpovědi tak, aby se dostal k zasloužené odměně.

**Princip potvrzení osobnosti respondenta.** Všichni jsme rádi, když nás někdo chválí, a proto je dobré respondentovi zdůraznit, že jeho názory jsou důležité. Respondent by měl mít pocit, že jeho názory budou při řešení problému důležité.

**Princip přijetí tématu.** Je důležité ukázat a zdůraznit, že dané téma je důležité a není vhodné jej zlehčovat.

**Princip přijetí osobnosti tazatele.** Aby byl tazatel respondentem přijat, výzkumné agentury při výběru tazatel sledují tyto faktory:

- **Komunikační dovednosti** - tazatel musí umět respondentovi vysvětlit některé nepochopené otázky, proto je vhodné, aby měl dostatečné komunikační schopnosti.
- **Odborné vědomosti** – u některých výzkumů je zapotřebí mít odborné, psychologické nebo i sociologické vzdělání.
- **Ostatní osobní schopnosti** – tazatel by měl dodržovat určité předepsané instrukce. Měl by být empatický a umět respondenta vyslechnout.
- **Pohlaví** – ženy jsou schopny komunikovat s oběma pohlavími. Muži navazují daleko lepší vztah s muži.
- **Věk** – příliš velký věkový rozdíl mezi tazatelem a respondentem vede spíše k nedůvěře respondentů.
- **Vnější vzhled** – vzhled je důležitý hlavně na první dojem. Oděv by měl být spíše neutrální, ale ne příliš slavnostní a výstřední.
- **Motivace** – zásadní pro motivaci je způsob odměňování.

**Princip časové úměrnosti.** S délkou rozhovoru dochází někdy ke snížení vnímání respondenta, vhodná doba dotazování je mezi 30-50 minutami. (Kozel, 2011)

## **2.6 Určení vzorku zákazníků a metody sběru dat**

Důležitou částí průzkumu trhu je vzorkování. Jde o činnost, kde se snažíme vybrat z celkového počtu zákazníků co nejobjektivnější vzorek zákazníků. Názory těchto respondentů budou s určitou pravděpodobností názory všech zákazníků. Tato aktivita je použita velmi často, protože v mnoha případech není možné oslovit všechny své zákazníky. A to především kvůli

nákladům spojených s měřením spokojenosti zákazníků. Většina organizací nezná všechny svoje zákazníky, především v obchodech, kde zákazníci nakupují výrobky. Možné je také, že organizace nikdy jindy výzkumy neprováděla a mnoho dalších případů.

V praxi se používá mnoho metod vzorkování, např. Census, úsudková nebo statistická metoda.

- **Metoda Census** je uplatňována v situacích, kdy známe všechny svoje zákazníky a hlavně jich není mnoho, cca 100 zákazníků. To znamená, že pro dotazování vybereme všechny svoje zákazníky. Tato metoda se uplatňuje nejvíce, kdy zákazníci jsou jiné průmyslové organizace, tzv. B2B (Business to Business, týká se obchodních vztahů a vzájemné komunikace mezi dvěma společnostmi). Za použití správných dat získáme nejspolehlivější informace. Náklady na výzkum jsou vysoké.
- **Metoda úsudková** je nejméně spolehlivou metodou. Vzorek zákazníku vychází hlavně z úsudků a zkušeností lidí v daném oboru. Nepoužívá se tak často, měla by být využita pouze v nouzových situacích, kdy nemůžeme uplatnit metodu Census.
- **Metoda statistická** má vždy pravděpodobnostní charakter a díky tomu nám dává spolehlivé výstupy. V praxi se používá prostý náhodný výběr, který říká, že všichni zákazníci mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybráni pro měření spokojenosti. (Nenadál, 2016)

Statistická metoda může být prováděna jako prostý náhodný výběr, stratifikovaný výběr a skupinový výběr.

- **Náhodný výběr** – všem členům základního souboru umožňuje být vybrán, rozhoduje zde náhoda. K tomu využíváme nástroje, jako je losování, tabulky náhodných čísel (určuje se podle pořadových čísel v seznamu), systematický výběr (nejprve náhodně vybereme jednoho zákazníka a poté vybíráme každého n-tého člena podle určité posloupnosti jako je věk, příjem, pohlaví) nebo

nezávislý znak (kdy může rozhodnout třeba počáteční písmeno jména, datum narození, atd.).

- **Stratifikovaný výběr** - populace je rozčleněna na podskupiny, ve kterých je následně prováděn náhodný výběr.
- **Skupinový výběr** – náhodně vybereme některé dílčí soubory a poté k nim přidáme všechny členy. (Kozel, 2011)

## 2.7 Sběr dat

Dnes mohou organizace volit mezi více způsoby sběru dat od zákazníka. **Metoda „pro forma“** je jedna z metod, která je založena na tom, že dotazníky jsou umístěny tam, kde si jich zákazníci mohou všimnout a také vyplnit, pokud chtějí. Tato metoda je nejméně spolehlivá, ale také je nejméně náročná.

Dalším klasickým sběrem je **sběr dat poštou zasílanými dotazníky**. Důležitou částí této metody je databáze zákazníků organizace. Organizace vybere určité respondenty a těm zašle poštou dotazníky, kde jsou uvedeny potřebné informace o respondentovi. Výhodou této metody je, že zákazníci mohou odpovídat anonymně. Je zde velká pravděpodobnost, že odpovědi nejsou nějak ovlivněné. Nevýhodou mohou být nízké odezvy, velká časová prodleva mezi doručeními a vyšší náklady na motivaci zákazníků.

Dalšími metodami je sběr dat s podporou telefonických interview a sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky. (Nenadál, 2016)

### 2.7.1 Kontrola sběru dat

„Kontrola může být chápána ve třech rovinách:“

- „kontrola pro potřeby zpracovatele,“
- „kontrola pro potřeby respondenta,“
- „kontrola pro potřeby zadavatele.“ (Kozel, 2011, s. 99)

Kontrola je pro nás velmi významná, protože nám napomáhá ověřit si, zda jsme správně zvolili výběr respondentů, při potvrzení pravdivosti údajů a k hodnocení tazatelů. Kontrola může být provedena tak, že znovu oslovíme náhodně vybrané respondenty.

### 2.7.2 Kontrola a úprava dat

Předtím než začneme zpracovávat data, musíme nejprve provést kontrolu a úpravu dat. Správně připravena data pro další analýzu by měla vykazovat vysoké hodnoty hlavně těchto ukazatelů:

- **Variabilita dat** (správnost, přesnost, platnost, věrohodnost) – měříme to, co jsme měli v plánu měřit,
- **Reliabilita dat** (spolehlivost, opakovatelnost, stálost, pravdivost) – při opakované aplikaci dostaneme výsledky, které jsou totožné.

Nashromážděná data kontrolujeme těmito postupy:

- **Kontrola úplnosti** – rozhodneme, zda budeme kontrolovat všechna data nebo jen některé a to v závislosti na velikosti výběrového souboru.
- **Logická kontrola** – zkoumá se, zda sběr dat proběhl v odpovídající kvalitě, jestli respondent odpovídal správně a tazatel sběr provedl.

### 2.7.3 Třídění dat

Třídění je důležitou částí výzkumu, díky němu můžeme zjišťovat závislosti mezi proměnnými. Rozsah třídění provádíme podle našeho očekávání, jaké otázky chceme zjistit, jaké analýzy chceme provést.

Pro správné třídění bychom hlavně měli:

- určit proměnné, podle kterých budeme data rozdělovat, např. pohlaví respondentů, jejich věk, vzdělání, znalost výrobku, frekvence nákupů, atd.),
- určit třídy tak, aby se vzájemně vylučovaly – tzn. každý respondent nebo odpověď musí být zahrnut pouze v jedné třídě,
- určit třídy vyčerpávajícím způsobem – tzn., musí obsahovat všechny respondenty nebo odpovědi.

Respondenty bychom měli rozdělit do více tříd, než kolik použijeme při analýze. (Kozel, 2011)

## 2.8 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníka

Existuje mnoho možností, jak s daty nakládat. Při zvolení vhodného způsobu vyhodnocování dat je třeba si ujasnit tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
  - je rozhodující poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníka,
  - s výsledky vyhodnocení mají být seznámeni všichni zaměstnanci podniku.
- (Nenadál, 2001)

### 2.8.1 Metody měření spokojenosti zákazníka

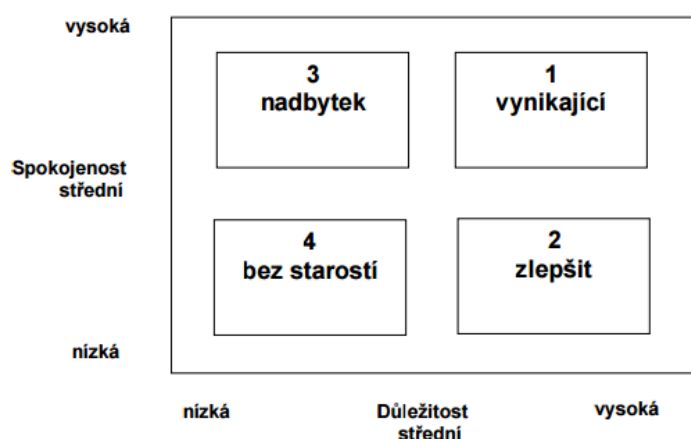
Metody měření spokojenosti zákazníka lze rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Mezi čtyři běžně používané metody měření patří:

- pouze–spokojenost,
- diferenční analýza,
- model důležitost–spokojenost,
- multiplikativní přístup.

**Pouze–spokojenost** je průzkumová metoda spokojenosti zákazníka. Požaduje od respondentů, aby vyznačili, jak dobře si organizace vede v řadě vlastností, na pětibodové škále (běžná je i škála sedmibodová). Kde jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a pět odpovídá naprostému nadšení. Sečtou se průměrné skóre u každé vlastnosti, kdy položky s nejnižším hodnocením spokojenosti se pokládají za ty, které je třeba zlepšit.

**Diferenční analýza** počítá rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti u každého respondenta. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále, kdy tentokrát odpovídá jedna zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti, a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo blízké, měly by být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí.

**Model důležitost–spokojenost (D–S)** využívá kvadrantovou mapu k označení oblastí, které vyžadují zlepšení srovnáním úrovně spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Tento model zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se určují grafickým znázorněním, kdy nejvyšší akční prioritu jsou takové položky, které mají vysokou důležitost a nízkou spokojenost. Cílem modelu D-S je nalezení vlastností nacházející se v kvadrantu 2 „zlepšit“ (viz obr. 2.5). Pokud se v tomto kvadrantu nachází více vlastností a společnost nemá prostředky k tomu, aby všechny zlepšila, měla by vlastnosti seřadit podle priority tím, že se zaměří na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti.



**Obr. 2.5** Model D-S, *Zdroj: Fontenotová (2006)*

**Multiplikativní přístup** vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku a důležitost využívá jako váženou proměnnou. Vypočítá skóre nespokojenosti z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku. Skóre nespokojenosti se pak váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k hierarchizaci oblastí vyžadujících zlepšení. Platí, že vlastnosti by měly být seřazeny podle důležitosti, aby bylo možné určit, která z nich má akční prioritu. (Fontenotová, 2006)

### 2.8.1 Index spokojenosti zákazníka

Index spokojenosti zákazníka je ukazatel, který má vyjádřit spokojenost zákazníka. U nás používáme metodu ECSI (European Customer Satisfaction Index), neboli evropský index spokojenosti. Touto metodou lze měřit služby i výrobky. Výsledky mohou sloužit firmám, státním institucím, investorům, analytikům i spotřebitelům.

Metoda vychází z očekávání zákazníka o výrobku nebo službě a následně jeho zkušenosti s výrobkem nebo službou.

Pracujeme zde se 7 hypotetickými proměnnými:

- **Image** – jedná se o celkový obraz a dojem výrobku nebo služby, příp. i celé firmy.
- **Očekávání zákazníka** – jde o očekávání zákazníka, co se týče výrobku nebo služby.
- **Kvalita vnímaná zákazníkem** – zahrnuje výrobek nebo službu společně s doprovodnými službami (vlastní prodej, servis, přístup personálu).
- **Hodnota vnímaná zákazníkem** – vyjadřuje, zda zákazník považuje cenu za přiměřenou k dané kvalitě.
- **Spokojenost zákazníka** – vyjadřuje, jak zákazník vnímá vyřešení jeho problému.
- **Reklamace** – je to důsledek nespokojeného zákazníka.
- **Loajalita zákazníka** – kdy zákazník dostal více, než očekával. (Blecharz, 2015)

Index spokojenosti zákazníka lze vyjádřit výpočtem:

$$\epsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (2.1)$$

Kde,

- $\epsilon_j$  index spokojenosti zákazníka j
- $v_{ij}$  váha i-té měřitelné proměnné, pro j-tou hodnotu,
- $x_{ij}$  hodnota měřitelné proměnné,
- 10 číslo je odvozeno z bodové stupnice (1-10),
- n počet měřitelných proměnných.

Výhodou modelu je nejen to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat. (Nenadál, 2001)



## 2.8.2 Statistické vyhodnocení

Nejprve analyzujeme výsledky každé otázky zvlášť. Až na základě těchto výsledků pokračujeme v hlubších analýzách, které zkoumají odpovědi několika otázek dohromady. A postupně zjišťujeme četnost odpovědí, úroveň, variabilitu a rozložení zkoumaných znaků a závislost mezi proměnnými.

**Četnost** – znázorňuje počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Četnost dělíme na absolutní a relativní. Absolutní četnost vyjadřuje sumu jednotlivých variant odpovědí. Relativní zase určuje poměr absolutní četnosti k rozsahu skupiny, vyjadřují se v procentech a mají zpravidla větší vypovídací úroveň.

**Úroveň** – určuje střed, kolem kterého se pohybují varianty odpovědí. Dávají možnost zkoumat více souborů najednou. Nejčastější využívanými jsou:

- **modus** – určuje nejčastěji vyskytující se hodnotu,
- **medián** – vyjadřuje prostřední hodnotu při vzestupném uspořádání hodnot odpovědí,
- **aritmetický průměr** – používá se jen pro číselné proměnné, nevýhodou průměru je, že je zatížen krajními externími hodnotami, ke kterým má tendenci se vychylovat. (Kozel, 2011)

**Variabilita** – proměnlivost s jakou kolísají odpovědi. Variabilita bývá charakterizována mírami variace. Míra variace zjišťuje jaký je rozptyl odpovědí. Mírou variability je:

- **variační rozpětí** – vyjadřuje rozdíl mezi maximální a minimální naměřenou hodnotou odpovědí.
- **směrodatná odchylka** – vysvětluje, jak se od sebe jednotlivé hodnoty liší.
- **rozptyl** – určuje variabilitu jednotlivých odpovědí. Ta je charakterizována pomocí míry variace. (Kozel, 2011)

Výpočet pro rozptyl:

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum (x_i - \bar{x})^2 \quad (2.2)$$

Výpočet pro směrodatnou odchylku:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum (x_i - \bar{x})^2} \quad (2.3)$$

### 2.8.3 Testování závislosti

Pomocí testování můžeme vyhodnotit spolehlivost získaných dat. K tomu se nejčastěji využívají tyto testy:

- **Jednovýběrový T – test** – kde se porovnávají zjištěné průměry s předem stanovenou hodnotou,
- **Párový T- test** – Porovnává dva průměry proměnných v jedné skupině,
- **T – test pro nezávislé skupiny** – porovnání průměrů jedné proměnné ve dvou skupinách,
- **Jednorozměrná ANOVA** – Srovnání jedné proměnné v několika skupinách.  
(Kozel, 2006)

### 2.8.4 Testování statických hypotéz

Statistickou hypotézou se rozumí jakýkoliv předpoklad o rozložení pravděpodobnosti jedné nebo více náhodných veličin. Testování statistických hypotéz je rozhodovací proces, kdy na základě výsledků zjištěných z náhodného výběru, se rozhoduje o tom, zda má být ověřovaná hypotéza zamítnuta či ne.

Postup při testování statických hypotéz:

- formulace nulové hypotézy  $H_0$  a alternativní hypotézy  $H_1$ , index  $i$ ,
- volba akceptovatelné úrovně chyby rozhodování,
- volba testovacího kritéria,
- vyhodnocení testu,
- závěr a doporučení.

**Nulová hypotéza  $H_0$**  – je to tvrzení, které říká, že mezi zkoumanými veličinami neexistuje rozdíl, nebo závislost

**Alternativní hypotéza H1** – hypotéza, která popírá to, co nulová hypotéza tvrdí.

**Testovací kritérium** – statistika, která má za předpokladu platnosti  $H_0$  známé rozložení pravděpodobnosti. (Budíková, 2010)

### **2.8.5 Jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA)**

Zkoumá závislosti poměrové proměnné  $X$  na nominální proměnné  $A$ , která má alespoň dvě varianty. Závislost  $X$  na  $A$  se projevuje tím, že existuje statisticky významný rozdíl v průměrech proměnné  $X$  v náhodných výběrech, ty vznikly tříděním podle variant proměnné  $A$ .

Podstata ANOVY spočívá v tom, že celkový rozptyl proměnné  $X$  se rozloží na rozptyl uvnitř jednotlivých výběrů a na rozptyl mezi výběry. Pokud vychází rozptyl mezi výběry velmi velký, značí o významném vliv faktoru  $A$ . (Budíková, 2010)

### **3. Charakteristika vybraného podniku v potravinářském průmyslu**

#### **3.1 Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o.**

Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o. je významný výrobce kysaných mléčných výrobků v celé České republice. Současný výrobní program tvoří tyto výrobky: smetanové jogurty, ovocné jogurty, nízkotučné ovocné jogurty, šlehané jogurty Juráš, kefirové mléka, acidofilní mléko, Valašská kyška, kysaná smetana, čerstvé polotučné mléko, čerstvá smetana ke šlehání, bílé jogurty, jogurtové mléko.

##### **3.1.1 Základní charakteristika společnosti**

Společnost byla založena panem Vilémem Frankem, který ve firmě působil jako správce a ředitel až do roku 1960. V podniku pracuje přibližně 140 zaměstnanců. Z 80% je doprava tvořena vlastními zaměstnanci a ze zbylých 20% je doprava objednaná. Sídlo společnosti se nachází na ulici Zámecké 2/57, Valašské Meziříčí. Logo společnosti je zachyceno v příloze č. 3, obr. A. [14]

##### **3.2 Historie společnosti**

Mlékárna ve Valašském Meziříčí byla založena v roce 1936 Spolkem chovatelů hovězího dobytka s obchodním názvem Valašská spolková mlékárna ve Valašském Meziříčí. Spolek reprezentovalo 9 – 12 větších zemědělců z oblasti kolem Valašského Meziříčí.

Počáteční kapacita pro zpracování byla okolo 500 litrů denně. Vyráběli mléko, máslo a tvarohové pomazánky. V roce 1948 po zavedení národní správy se vyměnilo zastaralé výrobní zařízení za modernější. Po rekonstrukci výrobních kapacit v roce 1954 se zvýšila zpracovatelská kapacita na 25 000 litrů denně.

Díky územní reorganizaci v roce 1960 byl přerušen záměr o postavení nové mlékárny. V roce 1962 byly získány prostory pro STS, kde se v letech 1963 – 1965 vybudovala nová lahvárenská linka, sklady, kotelná a garáže. Po těchto úpravách se zpracovatelská dávka zvýšila na 45 000 litrů mléka. Po silném požáru v roce 1978 byla zničena pasterační stanice. Byla provedena nová rekonstrukce, která trvala přes rok. V roce 1980 činila výroba jogurtů 199 000 litrů, v roce 1981 se zvýšila na 409 000 litrů. Od roku 1985 se Mlékárna začala specializovat

na výrobu konzumních mlék a smetan a na výrobu kysaných výrobků. Roku 1992 privatizací Beskydských mlékáren vznikla Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o. Toho roku byla zahájena rekonstrukce výrobních prostor spolu s modernizací technologického zařízení. Současná budova Mlékárny Valašské Meziříčí je zobrazena na obr. B, v příloze č. 3. [14]

### **3.3 Výrobní postup**

Metodou řízeného rozhovoru byl vysvětlen výrobní postup. Denní příjem mléka je 95 000 litrů. Každý den nákladní automobily s cisternami objíždí zemědělce a sváží mléko do Mlékáren. Řidiči kontrolují kvalitu, kyselost a vzhled mléka. Provedou rychlý test, který trvá 3 minuty. Díky němu zjistí, zda dané mléko v sobě nemá látky, které by se mohly dostat z přítomnosti léčiv krav nebo jakékoliv jiné nevhodné látky. V případě podezření provedou další test. Pokud je nevyhovující, nesmí se dále zpracovávat a odváží se do společnosti AGROTECH Poličná, kde dochází k likvidaci.

Mléko, které úspěšně prošlo testem, se vlévá do bazénů, kde se vybírají další vzorky a probíhají další testy. Dále probíhá pasterace mléka (tj. likvidace choroboplodných zárodků). Pasterace zde funguje jako kontrolní kritický bod. Poté jde mléko do uschovných tanků, kde se při určité teplotě směs sráží a přidává se určitá kultura – jogurtová, smetanová, atd. Následuje rozmíchání, chlazení a proces balení.

V baličkách jsou rozděleny druhy mléčných výrobků. Všechny výrobky mají téměř stejný postup. Výrobní stroj nalije do kelímku danou směs, následuje nasazení krytu kelímku, označení datum spotřeby a poté se všechno předává do předem připravených kartonů a skládá se na palety. Palety jsou poté uschovány v chladírnách při teplotě 2 – 8°C. Poté jsou přesunuty k rozvozu.

#### **3.3.1 Výrobky**

##### **Smetanové jogurty**

Jogurty s ovocnou příchutí na dně kelímku, jsou specifické jemnou, hustou konzistencí a lahodnou chutí. Jogurtová složka je vyrobena pouze ze smetany a jogurtových bakterií. Název těchto výrobků je Smetanový jogurt z Valašska 8%. Vyrábí se v několika příchutích: višně, malina, čokoláda, borůvka, jahoda, broskev, oříšek a čistě bílý. (viz příloha č. 3, obr. C)

### **Střednětučné jogurty**

Ovocné jogurty z Valašska 2,5% jsou s menším obsahem tuku a jsou oblíbené svojí lehkostí. Spojeny jsou s ovocnou složkou na dně kelímku (meruňka, višně, jahoda). Další jsou jogurty bílé z Valašska 3%. Jsou to výrobky jemné chuti, vhodné pro přímou konzumaci i studenou kuchyni. A Jogurty VitaFit, které jsou špičkovými výrobky moderního mlékárenského průmyslu. Obsahují 16% cereálií – ječmen, pšenici, pšeničné a žitné otruby, ovesné vločky a špaldovou krupici, rýži, slunečnicové semena a pohankové krupky. (viz příloha č. 3, obr. D)

### **Nízkotučné jogurty**

Lehké jogurty s přidaným obsahem tuku a přidaným ovocem. Ve variantách jahoda, malina a broskev. (viz příloha č. 3, obr. E)

### **Bio výrobky**

BIO mléko zpracované ve své původní tučnosti, což podtrhuje přírodní charakter výrobku a zvýrazňuje chuťové kvality. Vyrábí se tři druhy: bílý, borůvka a jahoda. (viz příloha č. 3, obr. F)

### **Kysané výrobky**

Kysané mléčné výrobky obsahující probiotické kultury. Jsou to acidofilní mléka plnotučné 3,6% a s cereáliemi 3%. Kefírové mléka nízkotučné 1,1% a nízkotučné jahodové, meruňkové a višňové. Kysaná smetana 15%, která obsahuje zdraví prospěšné mikroorganismy a Valašská kyška 1,5%. (viz příloha č. 3, obr. G)

### **Čerstvé tekuté výrobky**

Čerstvá mléka a čerstvé smetany 31% vyrobené z nejkvalitnějšího českého mléka, které je podrobeno vysoké pasteraci, je homogenizované a chuťově výborné. (viz příloha č. 3, obr. H) [13]

### **3.3.2 Ocenění**

Mlékárna Valašské Meziříčí je pravidelným účastníkem soutěže o **Mlékárenský výrobek roku**. Do ročníku 2016 přihlásila mlékárna výrobek Valašská Kyška (viz příloha č. 3, obr. I) a umístila se na prvním místě v kategorii Kysané tekuté výrobky. Může se tak pyšnit oceněním Mlékárenský výrobek roku 2016.

V roce 2016 získala ocenění **Regionální potravina** za Kysanou smetanu z Valašska. (viz příloha č. 3, obr. J)

Dalším významným ocenění je **Perla Zlínska**, které v roce 2014 získala Mlékárna za Smetanový jogurt z Valašská čokoládový (viz příloha č. 3, obr. K) a v roce 2015 za BIO jogurt bílý. [14]

### 3.4 Dodavatelé

Hlavními dodavateli mléka jsou převážně zemědělské spolky, ale také soukromníci. Mezi tyto dodavatele patří např. Valašské ZOD družstvo Zašová, Argotech plus, spol. s r. o. Poličná, Mespol Medlov a. s. Mléko pro produkty BIO se dováží od Agrofyto Lidečko.

Dodavatelé chuťových složek jsou AGRANA Fruit Rakousko, Frujo, a. s. Tvrdonice, Zentis Polsko, Frulica Kaplice.

Kelímky se dováží z firmy Greinner Sušovice, pet láhve z PETKO, víčka Radaflex Slovensko.

### 3.5 Odběratelé

V současné době lze nalézt výrobky z Mlékárny Valašské Meziříčí po celé České republice ve všech obchodních řetězcích i maloobchodních sítích. Společnost se postupně orientuje i na slovenské trhy.

Mezi nejvýznamnější obchodní řetězce patří COOP Jednota Vsetín, COOP Beskydy, Frýdek-Místek, Český Těšín, Rosa Market, Hruška, Bala, DLC Napajedla. Dále Lidl, Kaufland, Penny Market, Globus, AHOLD, Tesco, Makro, Billa.

Pro obchodní řetězce vyrábí Mlékárny také privátní značky:

- Billa – jogurty „naše bio“,
- Penny – zakysaná smetana 10%, bílý jogurt, kefirové mléko s příchutí i bez, acidofilní mléko Boni, nízkotučné jogurty Boni,
- Globus – zakysaná smetan, acidofilní mléko pod značkou Korrekt,
- Kaufland – kefirové mléko, acidofilní mléko, smetanové jogurty K-classic,

- Lidl – acidofilní mléko, kefirové mléko, pochoutka (ochucená kysaná smetana) značka Pilos.

Výrobky lze také nakoupit v prodejně Mlékáren Valašské Meziříčí.

### 3.6 Propagace

#### „Den mléka“

Den mléka připadá vždy na čtvrté úterý v květnu. Mlékárna Valašské Meziříčí již devátým rokem pořádá Den Mléka na náměstí ve Valašském Meziříčí. Zákazníci zde mají možnost ochutnat, ale i zakoupit výrobky Mlékáren Valašské Meziříčí, a to nejen jogurty, ale i mléčné nápoje. K tomuto projektu se před dvěma lety připojilo i Ovocentrum Valašské Meziříčí. Firma Ovocentrum návštěvníkům akce primárně představuje nabídku prodáváného zboží.

#### Reklama

Především v ženských lifestyle časopisech - Elle, Marianne, Maminka, Dieta, Betynka, F.O.O.D., Báječné recepty a v řadě dalších. Dále prostřednictvím webů [www.zena-in.cz](http://www.zena-in.cz) <http://www.zena-in.cz/> nebo [www.chytrazena.cz](http://www.chytrazena.cz).

### 3.7 Certifikáty

V roce 1998 společnost vybudovala systém managementu jakosti podle ISO 9001:2001. Zároveň také zavedla systém pro zajištění bezpečnosti potravin a kontrolu kritických bodů ve výrobě (HACCP). Od roku 2006 je společnost certifikována podle standardu BRC. [14]



## **4. Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro její zlepšení**

### **4.1 Cíl výzkumu**

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou výrobků ve společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí. Pro dosažení tohoto cíle je nutno zjistit míru spokojenosti zákazníka dotazníkovým průzkumem. Na základě analýzy zjištěných informací pak budou navržena doporučení pro další zlepšování.

### **4.2 Segmentace zákazníků**

Výzkum je zaměřen na spotřebitele, kteří pravidelně či jednorázově odebírají produkty společnosti Mlékárna Valašské Meziříčí z regionu Zlínský kraj, ve městech Valašské Meziříčí, Vsetín, Rožnov pod Radhoštěm, atd. Spotřebitelé jsou koncovými zákazníky, kteří výrobky kupují pro svoji vlastní spotřebu.

### **4.3 Tvorba dotazníků**

Pro získání kvalitní zpětné vazby a získání potřebných informací, bylo třeba vytvořit dotazník.

V úvodní části dotazníku je respondent seznámen s důvodem provádění průzkumu a je informován o postupu vyplnění dotazníku.

Dotazník je rozdělen na tři části:

- spokojenost s výrobky Mlékáren Valašské Meziříčí,
- kvalita smetanových jogurtů,
- informativní otázky

Otázky v dotazníku byly po vytvoření prokonzultovány s obchodním oddělením a vedením společnosti.

Dotazník obsahuje 17 otázek (příloha č. 1). Dotazník se skládá převážně z uzavřených otázek. U některých otázek byla možnost dopsat odpovědi, které by byly pro ně vhodnější.

#### 4.4 Distribuce dotazníku a jeho návratnost

Dotazníky byly distribuovány v papírové formě. Hlavní distribuce proběhla v prodejně Mlékárna Valašské Meziříčí a byla zahájena 31. března 2017. Bylo předloženo 90 dotazníků.

Celkový počet vyplněných dotazníků byl 90 kusů. Celková návratnost dotazníků byla 100 %. Důvodem proč byla návratnost stoprocentní, bylo to, že respondenti vyplňovali dotazníky přímo po nebo před nákupem a hned dotazníky odevzdali obsluze.

#### 4.5 Způsob vyhodnocení dotazníků

Pro zpracování všech výsledků byl použit program Microsoft Excel a jeho funkce. Výsledky byly statisticky vyhodnoceny. Každá otázka byla zformulována do grafické podoby. Pro vyhodnocení byly použity tři metody: model pouze spokojenost, model důležitost – spokojenost, diferenční analýzu. Pomocí těchto metod budou vyhodnoceny otázky č. 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12 a 13.

**Model pouze spokojenost** – jednotlivé výsledky z dotazníku budou zaznamenány v grafu. Poté budou vypočítány základní statistické charakteristiky, jako aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

**Model důležitost – spokojenost** – ke každému hodnoticímu znaku z dotazníku byla na základě konzultace s expertními specialisty z firmy, přiřazena důležitost na stupnici od 1 do 5. Znaky budou seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité.

**Diferenční analýza** – pomocí tabulky budou seřazeny rozdíly mezi přiřazenou důležitostí a průměrnou spokojeností daných znaků. Znakům s největším rozdílem bude věnována zvýšená pozornost. Pro lepší znázornění bude použit paprskový diagram.

Samostatně budou vyhodnoceny informativní otázky č. 2, 4, 14, 15, 16, 17. Jedná se o všeobecné otázky, z kterých společnost získá nejrůznější informace.

## 4. 6 Analýza výsledků

### 4.6.1 Model pouze spokojenost

U otázek číslo 1, 3, 5, 8, 10, 12, 13 bude slovní bodová škála nahrazena numerickou škálou takto:

- Velmi spokojen 5 bodů
- Spokojen 4 body
- Méně spokojen 3 body
- Nespokojen 2 body
- Velmi nespokojen 1 bod

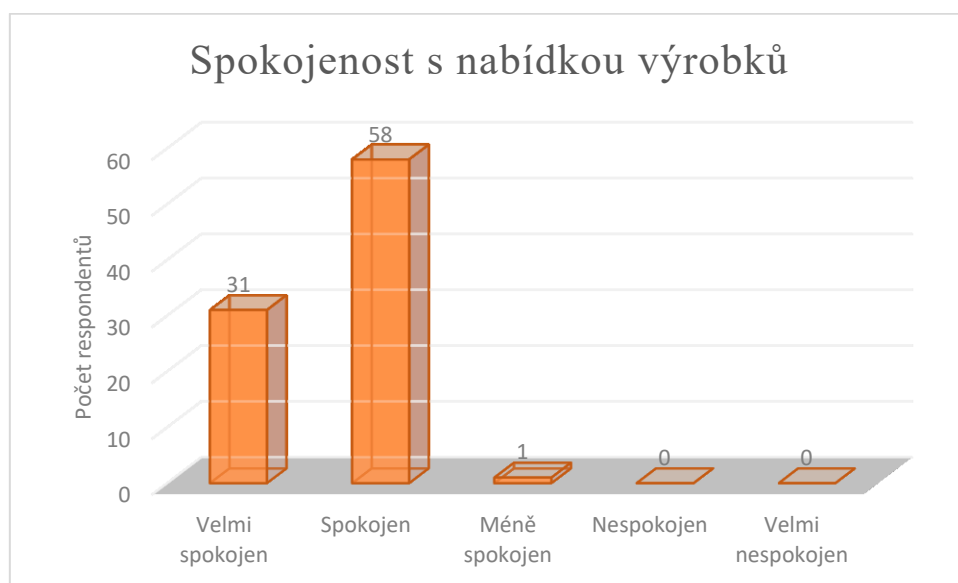
U otázky 6 a 7 takto:

- Velmi dobře 5 bodů
- Dobře 4 body
- Uspokojivě 3 body
- Dostatečně 2 body
- Nedostatečně 1 bod

### Otázka č. 1 Jste spokojeni s nabídkou výrobků Mlékárny Valašské Meziříčí?

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
1.	31	58	1	0	0	4,33	0,49

**Tab. 4.1** Statistické vyhodnocení otázky č. 1, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



**Graf 4.1** Grafické vyhodnocení otázky č. 1, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

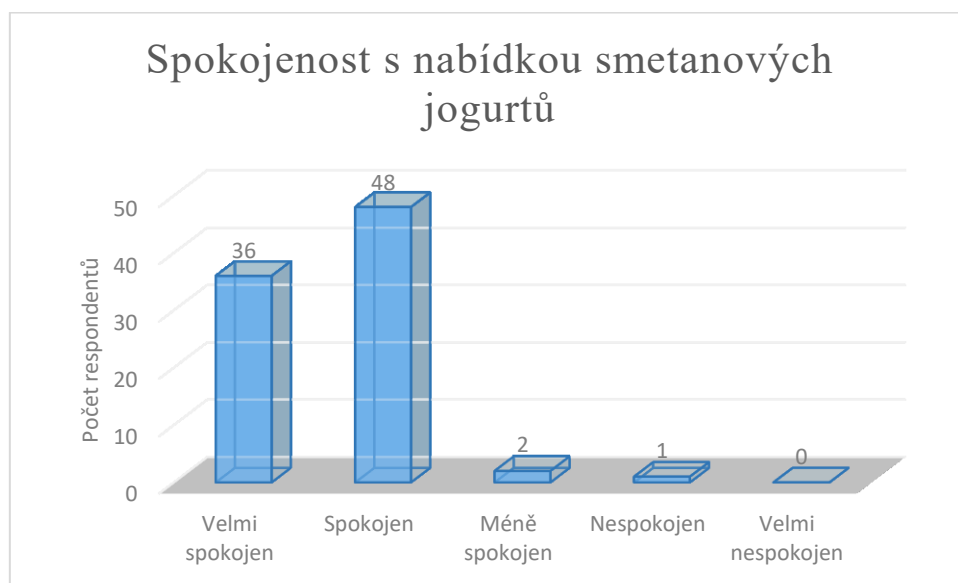
K první otázce se vyjádřilo všech 90 respondentů. Výsledky u této otázky jsou velmi pozitivní. Většina všech respondentů je s nabídkou výrobků Mlékárny Valašské Meziříčí spokojena nebo velmi spokojena, pouze jeden respondent je méně spokojen. Z této otázky se dá usoudit, že výrobky Mlékárny Valašské Meziříčí jsou známy všem respondentům.

Mlékárna Valašské Meziříčí nabízí poměrně velký sortiment mléčných výrobků. Výrobky se zavděčí téměř každému. Zákazníci si mohou vybrat čerstvé a smetanové jogurty nebo naopak BIO a nízkotučné nebo střednětučné výrobky.

### Otázka č. 3 Jste spokojeni s nabídkou smetanových jogurtů Mlékárny Valašské Meziříčí?

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
3.	36	48	2	1	0	4,37	0,59

**Tab. 4.2** Statistické vyhodnocení otázky č. 3, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



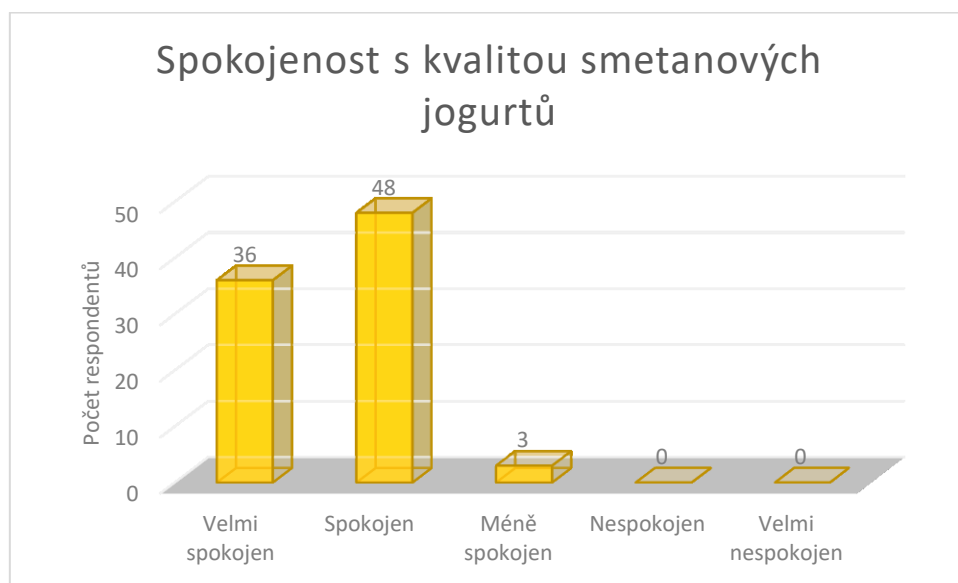
**Graf 4.2** Grafické vyhodnocení otázky č. 3, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Otázka č. 3 je první otázka zaměřena na kvalitu smetanových jogurtů. Této otázce předcházela otázka, kde respondenti odpovídali, jaké výrobky nakupují. Jelikož někteří nenakupují smetanové jogurty, tak byl počet respondentů malinko nižší, a to 87.

U této otázky můžeme říci, že zákazníci jsou opět spokojeni s nabídkou smetanových jogurtů. Pouze jeden respondent je s nabídkou nespokojen a další dva jsou méně spokojeni. Takové výsledky se daly očekávat, protože Mlékárna Valašské Meziříčí nabízí velký výběr smetanových jogurtů (9 druhů). Tudiž každý zákazník si přijde na to své.

**Otázka č. 5 Jste spokojeni s kvalitou smetanových jogurtů Mlékárny Valašské Meziříčí?**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
5.	36	48	3	0	0	4,38	0,55

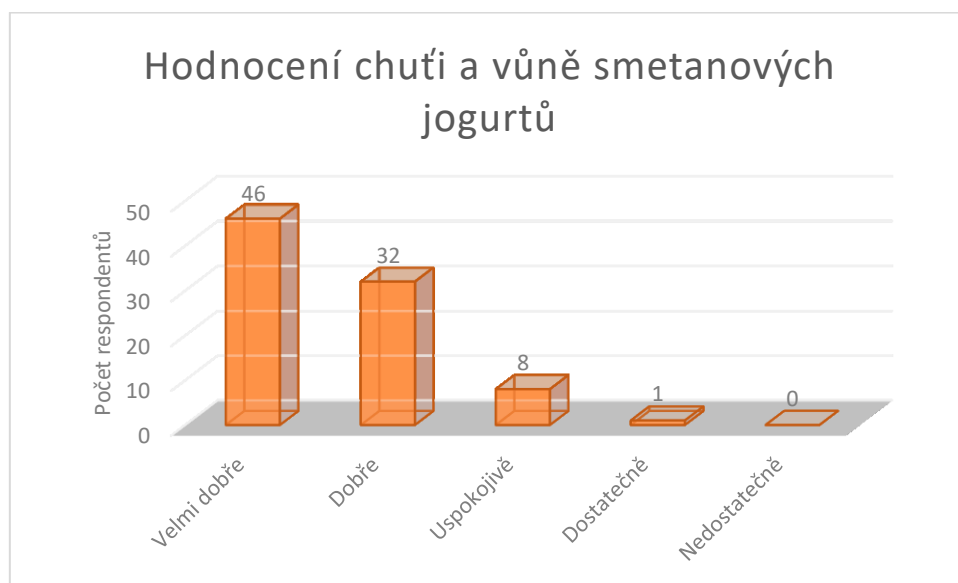
**Tab. 4.3** Statistické vyhodnocení otázky č. 5, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2**Graf 4.3** Grafické znázornění otázky č. 5, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Výsledky spokojenosti s kvalitou smetanových jogurtů jsou považovány za pozitivní. Žádný z respondentů nebyl s kvalitou jogurtů nespokojen. S kvalitou jogurtů je větší polovina respondentů maximálně spokojena. Zbylá polovina je velmi spokojena a jen 3 respondenti méně spokojeni. Firma může být na sebe hrdá, neboť kvalita souvisí i s jeho prodejem. Čím více budou zákazníci spokojeni, tím bude mít firma větší reklamu a díky tomu více nových zákazníků.

### Otázka č. 6 Jak hodnotíte chuť a vůni smetanových jogurtů?

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
6.	46	32	8	1	0	4,41	0,7

**Tab. 4.4** Statistické hodnocení otázky č. 6, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



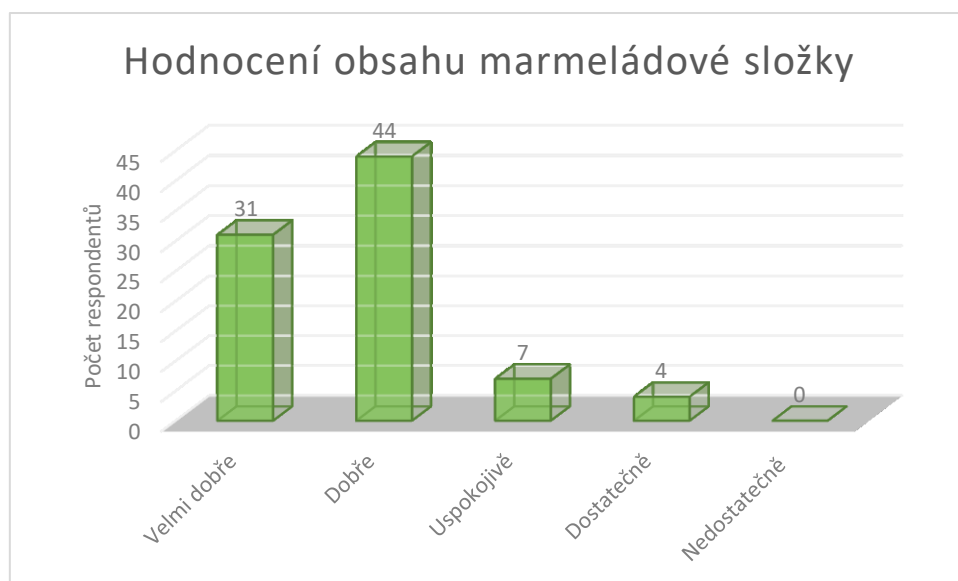
**Graf 4.4** Grafické znázornění otázky č. 6, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Chuť a vůně jsou důležitými aspekty u smetanových jogurtů, proto je důležité, jak jsou vnímány zákazníkem. Podle respondentů jsou tyto aspekty vnímány velmi dobře, jak odpovídá většina respondentů. U zbylé většiny dobře a u menší části respondentů jsou uspokojivé. Jediný respondent hodnotil jako dostatečné. S takovými výsledky může být firma spokojena.

### Otázka č. 7 Jak hodnotíte obsah marmeládové složky (jahoda, borůvka, čokoláda, atd.)?

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
7.	31	44	7	4	0	4,19	0,77

**Tab. 4.5** Statistické vyhodnocení otázky č. 7, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



**Graf 4.5** Grafické znázornění otázky č. 7, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*

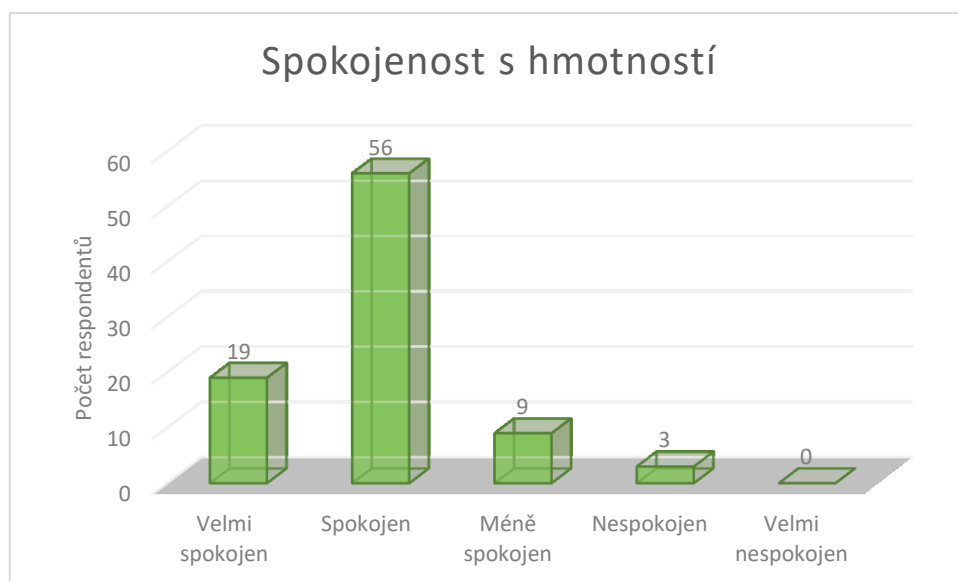
K této otázce se vyjádřilo 86 respondentů, tedy o jednoho respondenta méně, než v předešlých odpovědích. Je tomu proto, že jeden z respondentů kupuje smetanové jogurty pouze bílé. Opět můžeme smetanové jogurty hodnotit úspěšně, většina z respondentů hodnotila obsah marmeládové složky dobře nebo velmi dobře. Ostatní respondenti hodnotili uspokojivě a zbylí 4 respondenti dostatečně. Ti, kteří hodnotili dostatečně, by byli spíše radši za větší obsah marmeládové složky.

#### **Otázka č. 8 Jak jste spokojeni s hmotností (150g)?**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
8.	19	56	9	3	0	4,05	0,68

**Tab. 4.6** Statistické vyhodnocení otázky č. 8, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*





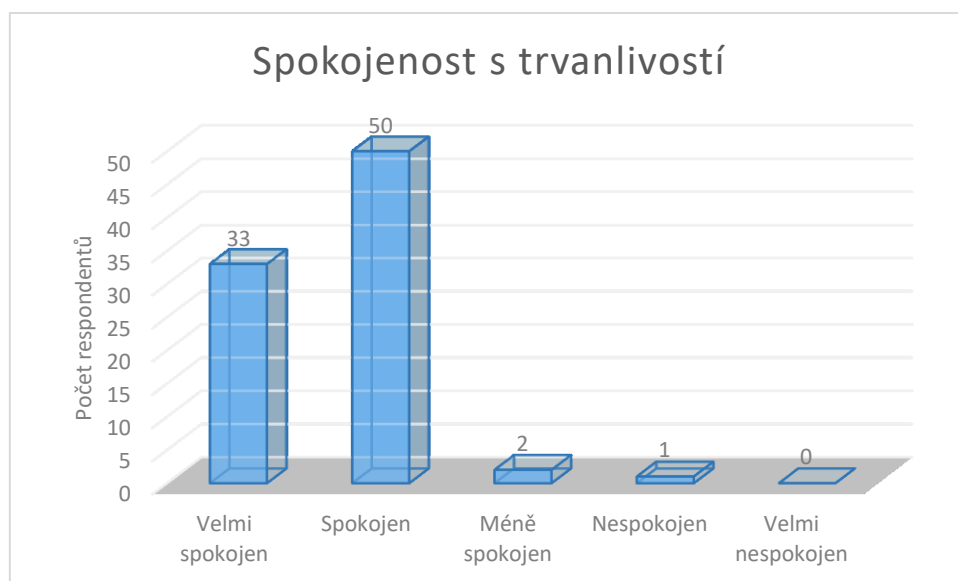
**Graf 4.6** Grafické znázornění obrázku č. 8, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Podle vyhodnocení můžeme vidět, že s hmotností je velká část respondentů spokojena. Většina by hmotnost neměnila. Pouze 3 respondenti jsou s hmotností nespokojeni, chtěli by více. V otázce číslo 9 byla možnost dopsat, při jaké hmotnosti by byli spokojeni. Respondenti odpověděli 250 g a 200 g.

#### Otázka č. 10 Jak jste spokojeni s dobou trvanlivosti smetanových jogurtů?

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
10.	33	50	2	1	0	4,34	0,58

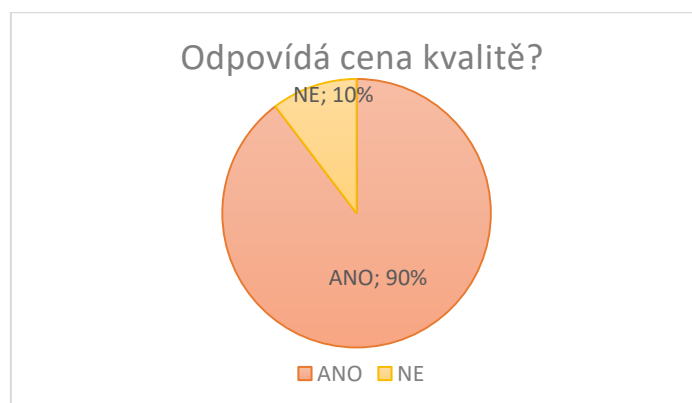
**Tab. 4.7** Statistické vyhodnocení otázky č. 10, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



**Graf 4.7** Grafické znázornění otázky č. 10, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*

Doba trvanlivosti u smetanových jogurtů je 21 dní. S takovou dobou jsou zákazníci spokojeni.

#### Otázka č. 11 Myslíte si, že cena odpovídá kvalitě?



**Graf. 4.8** Grafické znázornění otázky č. 11, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*

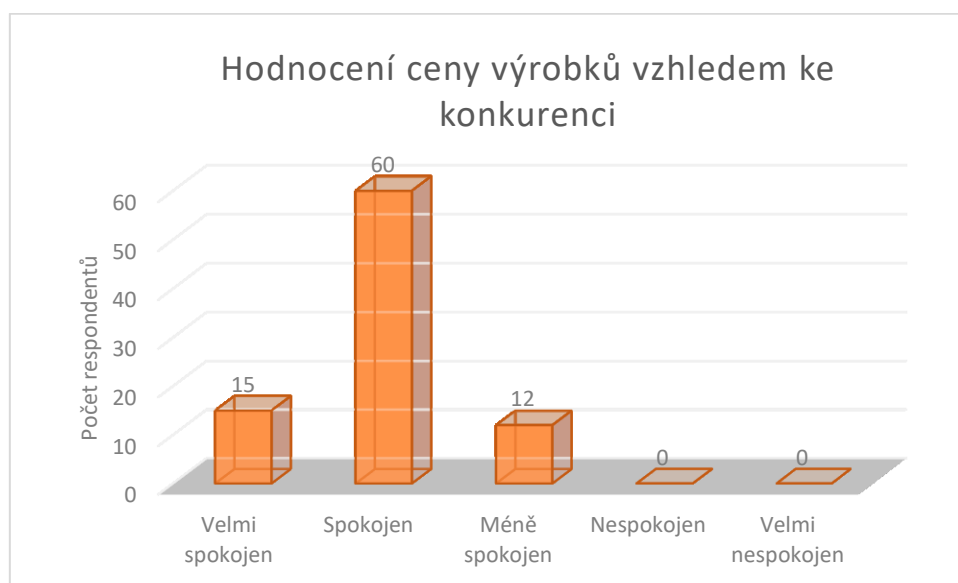
Z 87 respondentů si 78 respondentů myslí, že cena odpovídá kvalitě. Ostatních 9 respondentů uvedlo, že cena kvalitě neodpovídá, takhle odpovídali převážně ze dvou důvodů:

- nízká cena,
- vysoká cena.

**Otázka č. 12 Jak hodnotíte cenu těchto výrobků vzhledem ke konkurenci?**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
12.	15	60	12	0	0	4,03	0,56

**Tab. 4.8** Statistické vyhodnocení otázky č. 12, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



**Graf 4.9** Grafické znázornění otázky č. 12, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

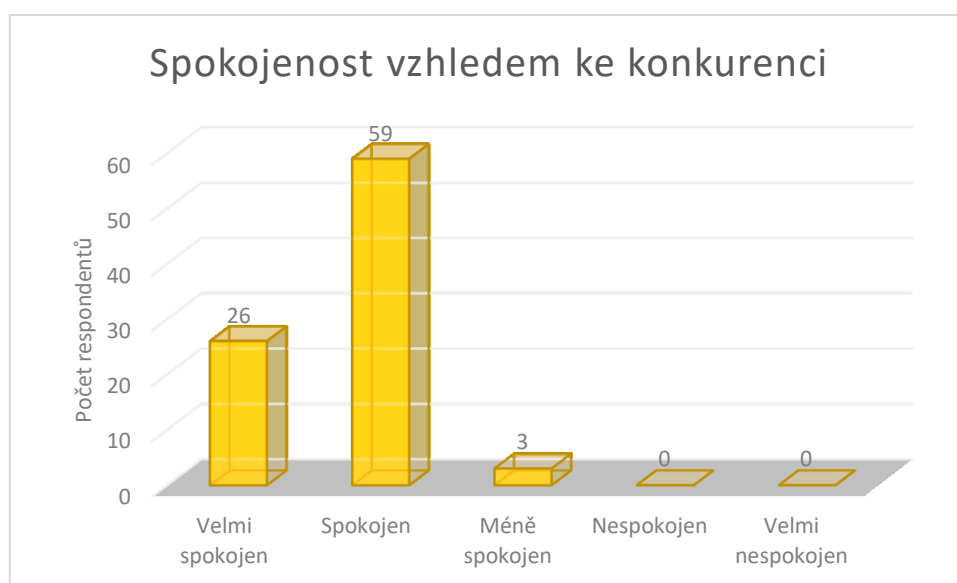
Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni s cenami mléčných výrobků u konkurenčního podniku. Opět má větší převahu hodnocení spokojen, kde odpovědělo 60 respondentů z 87 respondentů.

Velmi podobnou otázkou je otázka číslo 13, která je zaměřena na porovnání výrobků s jinou konkurenční společností. Podobně jako u otázky na cenu vzhledem ke konkurenci jsou převážně respondenti spokojeni. Tyto dvě otázky nám značí to, že firma je v dobrém konkurenčním postavení a zákazníci ji dávají přednost před ostatními.

**Otázka č. 13 V porovnání s ostatními výrobky jiné společnosti jste s výrobky Mlékárny Valašské Meziříčí?**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směrodatná odchylka
13.	26	59	3	0	0	4,26	0,56

**Tab. 4.9** Statistické vyhodnocení otázky č. 13, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



**Graf 4.10** Grafické znázornění otázky č. 13, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

**Vyhodnocení otázek č. 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13**

Otázky č.	1	3	5	6	7	8	10	12	13
Modus	4	4	4	5	4	4	4	4	4

**Tab. 4.10** Statistické vyhodnocení otázek č. 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Výpočtem modus u každé otázky, můžeme vidět, že nejčastější hodnota je 4. To znamená, že většina respondentů je spokojena. Podle toho se dá jednoznačně říci, že firma si vede velmi dobře a hlavně smetanové jogurty jsou z pohledu zákazníka kvalitní.

#### 4.6.2 Model důležitost - spokojenost

K jednotlivým otázkám byla přiřazena důležitost od 1 do 5. Kde 5 je nejdůležitější a 1 nedůležité.

Otázka č.	Průměrná spokojenost	Důležitost
1	4,33	4,5
3	4,37	4,5
5	4,38	5
6	4,41	4,6
7	4,19	4,5
8	4,05	3,6
10	4,34	3,5
12	4,03	4,4
13	4,26	4,7

**Tab. 4.11** Průměrná spokojenost a důležitost, Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je k otázkám přiřazena průměrná spokojenost a důležitost. Důležitosti byly stanoveny nad hodnotu 3,5. Hlavní pozornost by měla být věnována otázce s hodnotou 5. Jedná se o spokojenost s kvalitou smetanových jogurtů. Následovně jsou také důležité otázky č. 1, 3, 12, 13.

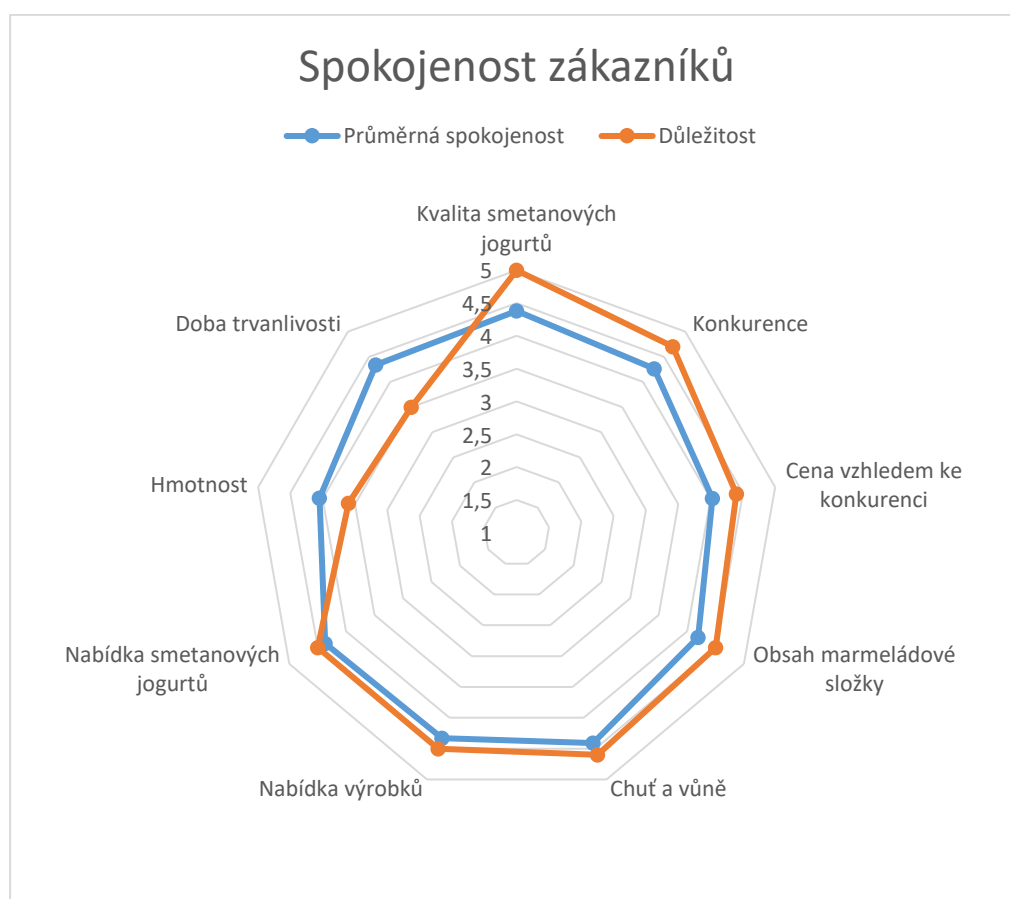
#### 4.6.3 Diferenční analýza

Otázka č.	Průměrná spokojenost	Důležitost	Diference
5	4,38	5	0,62
13	4,26	4,7	0,44
12	4,03	4,4	0,37
7	4,19	4,5	0,31
6	4,41	4,6	0,19
1	4,33	4,5	0,17
3	4,37	4,5	0,13
8	4,05	3,6	-0,45
10	4,34	3,5	-0,84

**Tab. 4.12** Diference, Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi průměrnou spokojeností a důležitostí byly vypočítány rozdíly. Následně byly seřazeny sestupně. Položky s největší diferencí by měly být sledovány nejvíce. Největší pozornost by měla být kladena na otázky č. 5, 13 a 12. Firma by se měla nejvíce zaměřit na kvalitu smetanových jogurtů, měla by mít přehled o konkurenci a dostatečně sledovat konkurenční výrobky.

Pro lepší vizuální názornost je možné výsledky z tabulky 4.12 znázornit graficky v podobě paprskového diagramu (viz obr. 4.1). Z obrázku je dobře vidět rozdíly mezi průměrnou spokojeností a důležitostí, kde můžeme na první pohled vidět, že největší záporná difference, a tudíž i největší problém, spočívá v kvalitě smetanových jogurtů a také v konkurenci.



**Obr. 4.1** Paprskový diagram – spokojenost zákazníků, Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6.4 Vyhodnocení informativních otázek

Tyto otázky jsou vyhodnoceny samostatně, protože nedávají konkrétní podnět ke zlepšení spokojenosti. Pro společnost jsou však zajímavé. Dozví se z nich, co nejvíce zákazníci nakupují, kde nakupují apod.

Jedná se o otázky č. 2, 4, 14, 15, 16, 17.

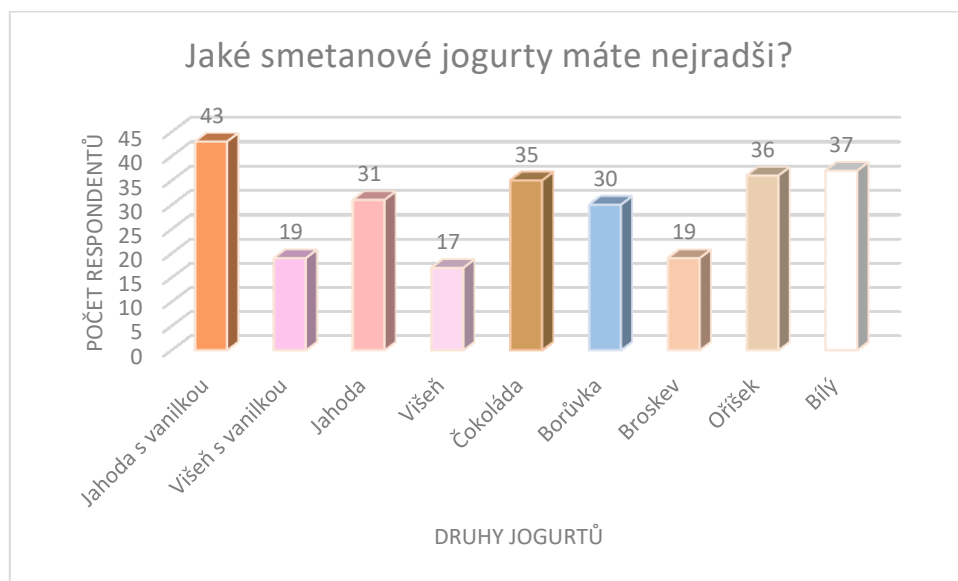
##### Otázka č. 2 Jaké výrobky zde nakupujete?



**Graf. č. 11** Grafické znázornění otázky č. 2, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

V grafu můžeme vidět, že nejčastěji zákazníci nakupují smetanové jogurty (74), následně kysané výrobky (43) a čerstvé tekuté výrobky (26). Mezi ty méně nakupované patří BIO výrobky, střednětučné a nízkotučné jogurty.

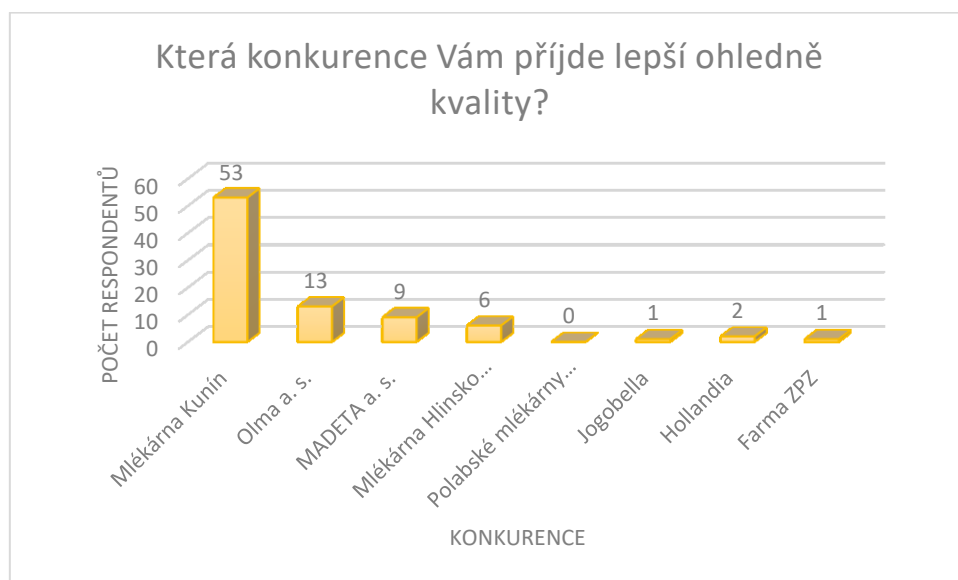
#### Otázka č. 4 Jaké smetanové jogurty máte nejradši?



**Graf 4.12** Grafické znázornění otázky č. 4, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Tuto otázku hodnotili ti, co nakupují smetanové jogurty. Mezi nejoblíbenější příchutě patří jahoda s vanilkou, bílý, oříšek a čokoláda.

#### Otázka č. 14 Která konkurence Vám přijde ohledně kvality lepší?

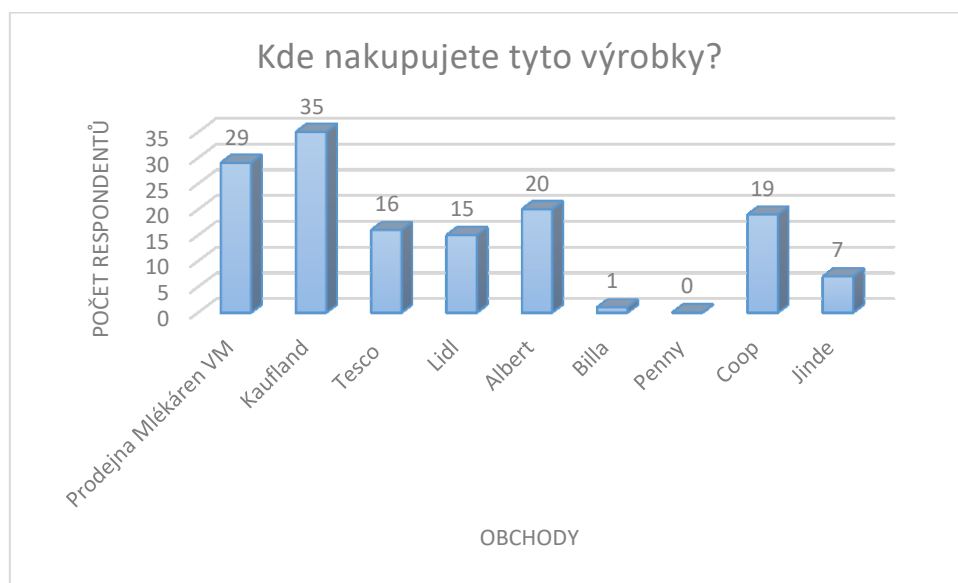


**Graf 4.13** Grafické znázornění otázky č. 14, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2



Při dotazu na tuto otázku odpovědělo 11 respondentů, že jim přijde nejlepší ohledně kvality Mlékárna Valašské Meziříčí. Ostatní jsou s kvalitou Mlékáren Valašské Meziříčí spokojeni, ale zároveň také rádi nakupují i u jiných firem. Mezi nejoblíbenější firmu patří Mlékárna Kunín, kde nakupuje 53 respondentů.

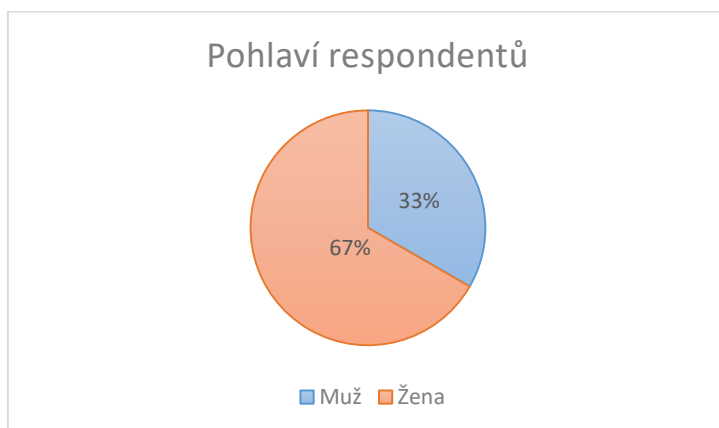
**Otázka č. 15 Kde převážně nakupujete výrobky Mlékáren Valašské Meziříčí?**



**Graf 4.14** Grafické vyhodnocení otázky č. 15, Zdroj: Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2

Tato otázka je zaměřena na to, kam lidé chodí, když si tyto výrobky chtějí koupit. Nejvíce lidí chodí do Kauflandu, poté do prodejny Mlékáren Valašské Meziříčí, tady nakupují převážně proto, že ceny jsou nižší, než v jiných prodejnách mimo akci. Dalšími dost navštěvovanými prodejnami jsou Albert a Coop. Tyto prodejny budou pravděpodobně navštěvovány díky svému umístění, zpravidla jsou u sídlišť nebo v obcích. Mezi nejméně navštěvující prodejny patří Billa a Penny, to proto, že v okolí takové obchody nenajdeme.

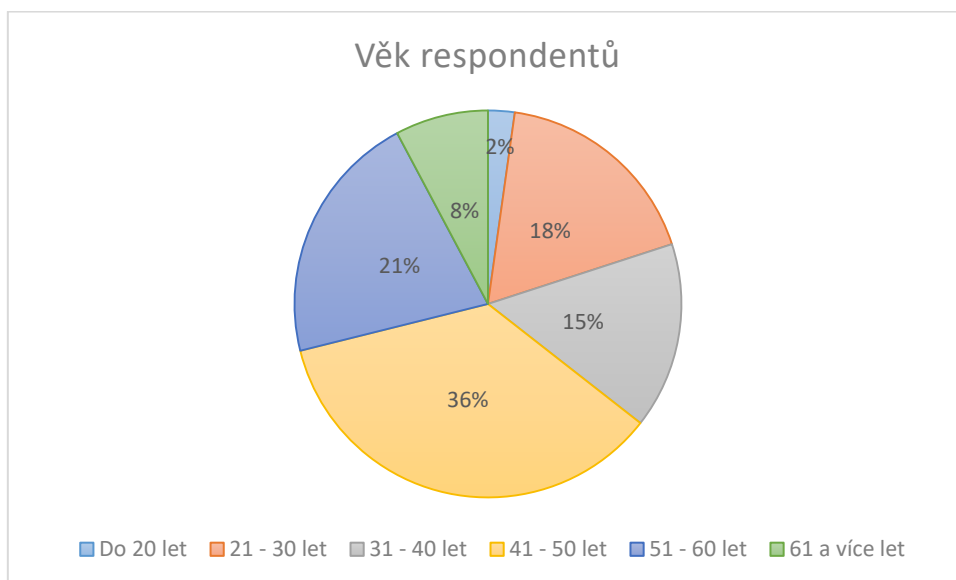
#### Otázka č. 16 Jaké je vaše pohlaví?



**Graf 4.15** Grafické znázornění otázky č. 16, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*

Celkem na všechny otázky odpovědělo 90 respondentů, z toho 60 žen a 30 mužů. Z toho se dá pouze vyvodit to, že ženy byly ochotnější při vyplňování dotazníků a také převážně ony nakupují.

#### Otázka č. 17 Kolik je Vám let?



**Graf 4.16** Grafické znázornění otázky č. 17, Zdroj: *Vyhodnocení výsledků dotazníků, příloha č. 2*

## 4.7 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení

Cílem měření bylo vyhodnotit výsledky průzkumu a v případě negativních odpovědí respondentů navrhnout případná opatření.

Z výsledků vyplývá, že zákazníci jsou ve většině případech spokojeni. Pro společnost je to velmi pozitivní a hodnotné zjištění. Přece jen by firma měla nadále sledovat a snažit se udržet spokojenost zákazníka takovou jaká je, případně spokojenost ještě zvýšit.

S nabídkou poskytovaných výrobků jsou zákazníci nadmíru spokojeni. Žádný z respondentů nebyl nespokojen. Nabídka je vcelku obsáhlá, každý si přijde na své. Jelikož v okolí existuje mnoho konkurenčních výrobků, je třeba si neustále hlídat své postavení a nezaspat. Společnost má dobrou propagaci, všechny výrobky jsou prezentovány na webových stránkách, kde najdeme také e-shop. U smetanových jogurtů je to podobné, hlavní reklamou zde je spokojenost zákazníka. Určitě by nebylo špatné, kdyby i tak firma svoji reklamu posílala. Více internetových reklam, případně reklama v televizi by nebyla na škodu.

S kvalitou smetanových jogurtů je to podobné. Zákazníci jsou s celkovou kvalitou převážně spokojeni. Firma by si však měla dát pozor na některé faktory, které mohou kvalitu zhoršit. Těmito faktory může být např. změna dodavatele. Firma má své stále dodavatele, u kterých má jistotu, že jsou spolehliví. Nový dodavatele nemusí být tak spolehlivý, může dovážet nekvalitní mléko. Dále by firma neměla rozšiřovat svoji výrobu, jestliže bude vyrábět více, může se stát, že se kvalita začne zhoršovat. Kvalitu může zhoršit také nesprávné skladování, proto je dobré brát na skladování velký zřetel a sledovat teplotu ve skladech. Zaměstnanci zde hrají taky důležitou roli, pokud se ve firmě často střídají zaměstnanci, nemá to dobrý vliv na kvalitu. Při zaučení mohou vznikat zmetky. Firma by proto měla o svoje zaměstnance pečovat a správně je motivovat.

S hmotností a trvanlivostí jsou respondenti spokojeni. Hmotnost 150 g je ideální, méně by určitě nevyhovovalo více zákazníkům, naopak pro výbornou chuť by lidé volili větší balení např. 200g nebo 250 g. Podnik nastavil vhodnou hmotnost a není třeba ji měnit, především ne zmenšit. To by mohlo být u zákazníku nežádoucí a mohlo by to zvýšit nespokojenost. Řada firem u svých výrobků, na které jsou výrobci dlouho zvyklí, nenápadně snižuje hmotnost balení. U výrobku se nezmění cena, ale pouze se sníží hmotnost. Většina zákazníku nemá tušení, že se

něco změnilo. Problém nastává, až když to zákazníci zjistí. Vyvolá to především špatnou reklamu a zákaznickou nespokojenost. Mnoho zákazníků může přejít ke konkurenci, která nevyvolává tyto neetické praktiky. Proto by firma neměla uvažovat ani přistoupit k takovým praktikám. Trvanlivost je 21 dní a u smetanových jogurtů je to akorát.

S cenou jsou zákazníci také spokojeni, cena podle nich odpovídá kvalitě a oproti konkurenčním výrobkům je velmi přijatelná. Cena se pohybuje okolo 8,84 Kč. Tato cena je brána v prodejně Mlékáren Valašské Meziříčí. U jiných podniků se ceny malinko liší, ale není to tak závratné. Zákazníci jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu za tento výrobek. Ale je vhodné a hlavně žádoucí, aby firma ceny nezvyšovala nějak výrazně oproti konkurenci. Zákazníci jsou takhle spokojeni, a pokud cena bude vyšší, bude to rozhodující pro výběr konkurenčního výrobku.

Z průzkumu vyplývá, že zákazníci odebírající výrobky Mlékáren Valašské Meziříčí jsou spokojeni. Společnost nemá žádný hrubý nedostatek, který by potřeboval okamžitou nápravu. Měla by však brát v úvahu to, že vždy je třeba něco zlepšit a hlavně hlídat si svoje postavení a nezhoršit se.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo nalezení možností pro zlepšení kvality smetanových jogurtů. A zjištěné výsledky průzkumu na základě kombinace několika metod analyzovat a vyhodnotit. Nejdůležitějším krokem práce bylo určit a vymezit oblasti, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, popřípadě provést v těchto oblastech zlepšovací opatření. A v neposlední řadě bylo třeba vytvořit práci, jejíž výsledky budou pro společnost přínosné a v praxi dobře využitelné.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole byly definovány hlavní pojmy tykající se spokojenosti zákazníků. Dále se tato kapitola zaměřila na měření spokojenosti zákazníka. V poslední části byly popsány metody vyhodnocení.

V druhé kapitole byla představena společnost Mlékárna Valašské Meziříčí, s. r. o. Zde byl popsán výrobní postup a charakteristiky smetanových jogurtů. Dále zde byli vyjmenováni všichni odběratelé a dodavatelé.

V třetí kapitole bylo provedeno vyhodnocení samotných výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření. V úvodu kapitoly byly uvedeny konkrétní postupy jednotlivých kroků vyhodnocení, od uvedení důvodu pro měření spokojenosti až po zvolený způsob distribuce dotazníků. Jednotlivé výsledky byly vyhodnoceny pomocí různých statistických metod. V závěru kapitoly byly navrženy konkrétní doporučení ke zlepšení.

Z výsledků měření spokojenosti zákazníků Mlékáren Valašské Meziříčí, s. r. o. vyplývá, že zákazníci jsou s kvalitou výrobků spokojeni. Společnost by se měla snažit tuto míru spokojenosti udržet. Nespokojený zákazník může přejít ke konkurenci a poskytnout reference jiným zákazníkům, což může vést k úpadku spokojenosti zákazníků.

## Seznam použité literatury

### Literatura

- 1) BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 9788087865200.
- 2) BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 9788086929750.
- 3) BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.
- 4) FONTENOVÁ, G., L. HENKEOVÁ a K. CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. Svět kvality [online]. 2006 [cit. 2017-05-02]. Dostupný z: [http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf).
- 5) KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 9788024757698.
- 6) KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Štěpánka ČERNÁ, Viktor FAKTOR a Ing. Tomáš JUPA. *Marketing management*. 12. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 7) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966X.
- 8) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
- 9) NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611867.
- 10) NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 9788072614264.
- 11) MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014, 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7.

12) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing, 2008, 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

13) [Katalog výrobků od 1. 1. 2017 do 31. 3. 2017]. [Valašské Meziříčí]: Mlékárna Valašské Meziříčí, 2017

#### **Internetové zdroje**

14) *Mlékárna Valašské Meziříčí, s. r. o.* [online]. Valašské Meziříčí: Mlékárna Valašské Meziříčí, 2015 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.mlekarna-valmez.cz/>

## Seznam zkratk

CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing. Dotazování pomocí multimediálních přenosných počítačů.
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing. Pojení telefonického dotazování s počítači.
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing. Online elektronické dotazování.
ECSI	European Customer Satisfaction Index. Evropský index spokojenosti zákazníka.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points. Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů.
ISO	Mezinárodní normy pro standardizaci.

## Seznam grafů

Graf 4.1	Grafické znázornění otázky č. 1
Graf 4.2	Grafické znázornění otázky č. 3
Graf 4.3	Grafické znázornění otázky č. 5
Graf 4.4	Grafické znázornění otázky č. 6
Graf 4.5	Grafické znázornění otázky č. 7
Graf 4.6	Grafické znázornění otázky č. 8
Graf 4.7	Grafické znázornění otázky č. 10
Graf 4.8	Grafické znázornění otázky č. 11
Graf 4.9	Grafické znázornění otázky č. 12
Graf 4.10	Grafické znázornění otázky č. 13
Graf 4.11	Grafické znázornění otázky č. 2
Graf 4.12	Grafické znázornění otázky č. 4
Graf 4.13	Grafické znázornění otázky č. 14
Graf 4.14	Grafické znázornění otázky č. 15
Graf 4.15	Grafické znázornění otázky č. 16
Graf 4.16	Grafické znázornění otázky č. 17



## **Seznam tabulek**

- Tab. 4.1 Statistické vyhodnocení otázky č. 1
- Tab. 4.2 Statistické vyhodnocení otázky č. 3
- Tab. 4.3 Statistické vyhodnocení otázky č. 5
- Tab. 4.4 Statistické vyhodnocení otázky č. 6
- Tab. 4.5 Statistické vyhodnocení otázky č. 7
- Tab. 4.6 Statistické vyhodnocení otázky č. 8
- Tab. 4.7 Statistické vyhodnocení otázky č. 10
- Tab. 4.8 Statistické vyhodnocení otázky č. 12
- Tab. 4.9 Statistické vyhodnocení otázky č. 13
- Tab. 4.10 Statistické vyhodnocení otázek č. 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13
- Tab. 4.11 Průměrná spokojenost a důležitost
- Tab. 4.12 Diference

## **Seznam obrázků**

- Obr. 2.1 Maslowova hierarchie potřeb
- Obr. 2.2 Model spokojenosti zákazníka
- Obr. 2.3 Základní soubor činností při měření spokojenosti externích zákazníků
- Obr. 2.4 Metody identifikace znaků spokojenosti zákazníků
- Obr. 2.5 Model D-S
- Obr. 4.1 Paprskový diagram – spokojenost zákazníků

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....5.5.2017.....

Denisa Štreitsová.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Vyhodnocení výsledků dotazníků

Příloha č. 3 Obrázky společnosti